



Esta obra está bajo una [Licencia  
Creative Commons Atribución-  
NoComercial-CompartirIgual 2.5 Perú.](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/)

Vea una copia de esta licencia en  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN – TARAPOTO**

## **ESCUELA DE POSGRADO**

**SECCIÓN DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



## **PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**“INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA  
CALIDAD DE ATENCIÓN DEL SERVICIO DEL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN  
MARTÍN – TARAPOTO”**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER SCIENTIAE  
EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**CPCC. JORGE ARMANDO TUESTA PINEDO**

**TARAPOTO – PERÚ**

**ENERO 2016**

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN-TARAPOTO**

## **ESCUELA DE POSGRADO**

**SECCIÓN DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



### **PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

#### **TESIS**

**“INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA  
CALIDAD DE ATENCIÓN DEL SERVICIO DEL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN  
MARTÍN –TARAPOTO”**

**APROBADA EN CONTENIDO Y ESTILO POR:**

  
\_\_\_\_\_  
**CPCC. M.Sc. Raidith Riva Ruiz**  
**PRESIDENTE**

  
\_\_\_\_\_  
**Lic. Mg. Hugo Elias Bernal Lozano**  
**SECRETARIO**

  
\_\_\_\_\_  
**Lic. Adm. M.Sc. Sabino Ayala Villegas**  
**VOCAL**

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - TARAPOTO**

## **ESCUELA DE POSGRADO**

**SECCIÓN DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**




### **PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

#### **TESIS**

**“INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA  
CALIDAD DE ATENCIÓN DEL SERVICIO DEL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN  
MARTÍN – TARAPOTO”**

**EL SUSCRITO DECLARA QUE EL PRESENTE TRABAJO DE TESIS ES ORIGINAL, EN  
SU CONTENIDO Y FORMA.**

  
-----  
**CPCC. Jorge Armando Tuesta Pinedo**  
**Ejecutor**

  
-----  
**Dra. Rossana H. Hidalgo Pozzi**  
**Asesora**

## DEDICATORIA

### **A DIOS:**

Por darme la vida y permitir el logro de mis objetivos.

### **A mis padres:**

A la Sra. Zoila, mi querida madre ejemplo de gratitud y cariño, por su invalorable apoyo moral.

A la memoria de mí recordado padre: Sr. Rubén, ejemplo de enseñanza y superación.

### **A mis hermanos (as):**

Adriana, Marina, María Elena, Ángel Luís, Leny, Mirian y Carlos, por su comprensión y apoyo moral.

## **AGRADECIMIENTO**

Como muestra de gratitud al término de esta etapa de mi vida, quiero expresar un profundo agradecimiento a quienes con su ayuda, apoyo y comprensión me alentaron a lograr esta hermosa realidad especialmente a aquellas personas que han contribuido indirectamente en la elaboración del presente trabajo de investigación, con la cual materializo el anhelo de seguir creciendo profesionalmente.

A la **Dra. ROSSANA HERMINIA HIDALGO POZZI**, Docente de la Universidad Nacional de San Martín-Tarapoto por su Asesoramiento, desinteresada y activa participación en la elaboración del presente trabajo de investigación.

A las **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN – TARAPOTO**, por permitir realizar la presente investigación.

A la **ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNSM-T**, por permitirme formarme en ella, gracias a todas las personas que fueron partícipes de este proceso, ya sea directa e indirectamente.

A los **MIEMBROS DEL JURADO: CPCC. M.Sc. Raidith Riva Ruiz, Lic. Adm. Mg. Hugo Elías Bernal Lozano y Lic. Adm. M.Sc. Sabino Ayala Villegas**, por su tiempo valioso y dedicado a la examinación del presente trabajo de investigación.

Al **personal Directivo, Profesional, Técnico y Auxiliar de la Universidad Nacional de San Martín-Tarapoto**, por las facilidades brindadas para acceder a la información necesaria y finalmente a toda mi familia, mi agradecimiento sincero.

## RESUMEN

La noción tradicional del empleo ha evolucionado significativamente en los últimos años, especialmente en las sociedades más desarrolladas. La diversidad y la flexibilidad frente a la estandarización, la identificación del trabajador con su institución son elementos que han cambiado profundamente las prioridades y la gestión del campo de los recursos humanos.

Las personas son el elemento central de la Administración Pública, por lo que cualquier proceso de transformación debe apalancarse sobre la gestión avanzada de sus recursos humanos. El sector público debe gestionar sus recursos humanos de manera eficiente porque tiene las herramientas para hacerlo, porque existe el soporte jurídico que lo permite y porque es estrictamente necesario para acometer un verdadero proceso de cambio.

El presente trabajo de investigación **“INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN DEL SERVICIO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN –TARAPOTO”**, propone la práctica de la calidad en la atención al servicio como una herramienta valiosa de manejo empresarial de tal manera que posibilite la mejora continua en el trato del personal de la UNSM-T con sus usuarios.

El estudio diagnostica y describe la calidad de atención que imparten los servidores administrativos en nuestra primera casa de estudios superiores, el mismo que se realizó mediante la recopilación de datos obtenidos tanto al interior de la universidad así como en el exterior de la misma, se ha realizado el análisis e interpretación de los principales indicadores a la gestión y se determinó la existencia de una buena cultura organizacional como condicionante para la existencia de una buena calidad de atención.

En tal Sentido aún hay mucho por mejorar y corregir y que solo trabajadores, autoridades y alumnos son los entes encargados de la gran transformación y lograr la tan ansiada Acreditación.

## SUMMARY

The traditional notion of the employment has evolved significantly in the last years, specially in the most developed companies. The diversity and the flexibility opposite to the standardization, the identification of the worker with his institution with elements that have changed deeply the priorities and the management of the field of the human resources.

The persons are the central element of the Public administration, that's why that any process of transformation must settle down on the advanced management of its human resources. The public sector must manage its human resources of an efficient way because it has the tools to do it, because there exists the juridical support that allows it and because it is strictly necessary to attack a real process of change.

This work of investigation **" INFLUENCE OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE QUALITY OF ATTENTION OF THE SERVICE OF THE ADMINISTRATIVE PERSONNEL FROM THE NATIONAL UNIVERSITY OF SAN MARTIN - TARAPOTO "**, It proposes the practice of the quality in the attention to the service as a valuable tool of business management in such way that it makes the constant improvement about the treatment of the personnel of the UNSM - T with their users.

The study diagnoses and describes the quality of attention that impart the administrative servants give in our first house of top studies, the same one that was realized by means of the summary of information obtained so much to the interior of the university, as well as in the exterior of the same one, there has been realized the analysis and interpretation of the principal indicators to the management and there decided the existence of a good culture organizational as conditioning for the existence of a good quality of attention.

In that way there is still much for improving, to correct and only workers, authorities and students are the entities in charge of the great transformation and to achieve such a longed Accreditation.



## ÍNDICE

|   |        |
|---|--------|
| Dedicatoria   | 4      |
| Agradecimiento  | 5      |
| Resumen   | 6      |
| Summary   | 7      |
| <br><b>I. CAPÍTULO</b>  | <br>14 |
| <b>INTRODUCCIÓN</b>   | 14     |
| <br><b>II. CAPÍTULO</b>                                       | <br>16 |
| <b>REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA</b>                                 | 16     |
| 2.1    Antecedentes   | 16     |
| 2.2    Teorías y Conceptos                                    | 20     |
| 2.2.1    Marco Teórico  | 20     |
| 2.2.1.1 Cultura Organizacional                                | 20     |
| 2.2.2    Importancia de la Cultura Organizacional             | 22     |
| 2.2.3    Funciones de la Cultura Organizacional               | 23     |
| 2.2.4    Características de la Cultura Organizacional         | 24     |
| 2.2.5    Clasificación de la Cultura Organizacional           | 25     |
| 2.2.6    El Desempeño y la Cultura                            | 28     |
| 2.2.7    Calidad: Enfoque Hacia el Usuario                    | 29     |
| 2.2.8    Calidad Impulsada por el Cliente                     | 30     |
| 2.2.9    La Calidad es Cubrir las Expectativas del Cliente    | 31     |
| 2.2.10    Calidad en los Servicios                            | 32     |
| 2.2.11    Componente de la Calidad en el Sistema de Servicios | 33     |
| 2.2.12    Cómo Medir la Satisfacción del Cliente              | 36     |
| 2.2.13    Cultura Organizacional y Calidad Total              | 39     |
| 2.3    Marco Conceptual                                       | 40     |
| 2.4    Planteamiento del Problema                             | 42     |
| 2.5    Problema   | 43     |
| <br><b>III. CAPÍTULO</b>                                      | <br>44 |
| <b>MATERIALES Y MÉTODOS</b>                                   | 44     |
| 3.1    Materiales   | 44     |
| 3.2    Metodología  | 44     |
| 3.3    Operatividad de las Variables                          | 44     |
| 3.4    Metodología  | 45     |

|             |                                       |            |
|-------------|---------------------------------------|------------|
| 3.4.1       | Material                              | 45         |
| 3.4.1.1     | Población                             | 45         |
| 3.4.2       | Método                                | 46         |
| 3.4.3       | Técnicas                              | 46         |
| 3.4.4       | Instrumentos                          | 46         |
| 3.4.5       | Encuestas a Utilizar                  | 47         |
| 3.4.6       | Técnica de Análisis de Datos          | 47         |
| <b>IV.</b>  | <b>CAPÍTULO</b>                       | <b>48</b>  |
|             | <b>RESULTADOS Y DISCUSIONES</b>       | <b>48</b>  |
| 4.1         | Resultados de la Encuesta             | 48         |
| 4.2         | Discusión                             | 110        |
| <b>V.</b>   | <b>CAPÍTULO</b>                       | <b>113</b> |
|             | <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> | <b>113</b> |
| 5.1         | Conclusiones                          | 113        |
| 5.2         | Recomendaciones                       | 114        |
| <b>VI.</b>  | <b>CAPÍTULO</b>                       | <b>115</b> |
|             | <b>ANEXOS</b>                         | <b>115</b> |
| <b>VII.</b> | <b>CAPÍTULO</b>                       | <b>122</b> |
|             | <b>BIBLIOGRAFÍA</b>                   | <b>122</b> |

## ÍNDICE DE CUADROS

| <b>Cuadro<br/>Nº</b> |   | <b>Página<br/>Nº</b> |
|----------------------|---|----------------------|
| 1                    | Características de una cultura organizacional | 25                   |
| 2                    | Determinación de la muestra                   | 46                   |
| 3                    | Limpieza de las instalaciones                 | 48                   |
| 4                    | Ventilación de las aulas                      | 49                   |
| 5                    | Aislamiento de Ruidos                         | 50                   |
| 6                    | Comodidad de Mobiliario                       | 51                   |
| 7                    | Instalaciones Sanitarias                      | 52                   |
| 8                    | Iluminación de Aula                           | 53                   |
| 9                    | Disponibilidad de Agua Potable                | 54                   |
| 10                   | Instalaciones de las bibliotecas              | 55                   |
| 11                   | Instalaciones del Comedor                     | 56                   |
| 12                   | Instalaciones deportivas                      | 57                   |
| 13                   | Playa de estacionamiento                      | 58                   |
| 14                   | Áreas verdes                                  | 59                   |
| 15                   | Proyectores multimedia                        | 60                   |
| 16                   | Servicio bibliotecario (Atención al usuario)  | 61                   |
| 17                   | Oficina de Coordinación y Registro Académico  | 62                   |
| 18                   | Atención de Secretarías                       | 63                   |
| 19                   | Oficina Tesorería                             | 64                   |
| 20                   | Servicio de Reproducción y Fotocopiado        | 65                   |
| 21                   | Servicios del Comedor                         | 66                   |
| 22                   | Servicio de Transporte                        | 67                   |
| 23                   | Servicio WI FI                                | 68                   |
| 24                   | Atención laboratorios                         | 69                   |
| 25                   | Servicios Piscina                             | 70                   |
| 26                   | Servicio Cafetín                              | 71                   |
| 27                   | Bolsa de Trabajo                              | 72                   |
| 28                   | Rector  | 73                   |
| 29                   | Jefes de Departamentos                        | 74                   |
| 30                   | Decanos de Facultades                         | 75                   |
| 31                   | Vicerrector Académico                         | 76                   |
| 32                   | Vicerrector Administrativo                    | 77                   |
| 33                   | Jefes de oficinas                             | 78                   |
| 34                   | Catedráticos                                  | 79                   |
| 35                   | Autoridades de la UNSM-T                      | 80                   |

|    |  |     |
|----|--|-----|
| 36 | Personal administrativo  | 81  |
| 37 | Personal de Vigilancia y Seguridad   | 82  |
| 38 | Personal de la Biblioteca Especializada  | 83  |
| 39 | Personal del Comedor   | 84  |
| 40 | Personal del Servicio Médico   | 85  |
| 41 | Personal del Servicio Odontológico   | 86  |
| 42 | Personal del Servicio Psicológico  | 87  |
| 43 | En la UNSM-T, se recurre a todos los empleados por igual para resolver problemas laborales                           | 88  |
| 44 | En la UNSM-T, se genera entre todos alternativas para la solución de problemas                                       | 89  |
| 45 | En la UNSM-T, los trabajadores administrativos están preparados para escuchar y colaborar                            | 90  |
| 46 | En UNSM-T, se vive un clima adecuado de trabajo  | 91  |
| 47 | Los trabajadores administrativos de la UNSM-T, acepta la crítica constructiva  | 92  |
| 48 | Los trabajadores administrativos de la UNSM-T, tienen facilidad para solicitar permiso y salir en horario de trabajo | 93  |
| 49 | En la UNSM-T, la remuneración percibida por los trabajadores administrativos es proporcional a la labor realizada    | 94  |
| 50 | Para nuestra organización son tan importantes los clientes internos y externos                                       | 95  |
| 51 | En la UNSM-T, se da libertad a los trabajadores para resolver asuntos laborales                                      | 96  |
| 52 | Los trabajadores administrativos de la UNSM-T, apoyan los planes de mejoramiento institucional                       | 97  |
| 53 | En la UNSM-T, existe comunicación fluida tanto entre jefe y subordinados   | 98  |
| 54 | En la UNSM-T, existe confianza entre compañeros de trabajo   | 99  |
| 55 | En la UNSM-T, se responde con rapidez a las quejas de parte de los clientes  | 100 |
| 56 | En la UNSM-T, las rotaciones de puestos de trabajo se realizan en función a los conocimientos de cada trabajador     | 101 |
| 57 | En la UNSM-T, se capacita al personal administrativo   | 102 |
| 58 | En la UNSM-T, se promociona a los trabajadores que se capacitan  | 103 |
| 59 | En la UNSM-T, se difunde los reglamentos internos  | 104 |
| 60 | Se difunde la Visión y Misión de la UNSM-T   | 105 |
| 61 | Resumen según dimensiones sobre la percepción de los estudiantes de la calidad de atención en la UNSM-T              | 106 |
| 62 | Resumen general sobre la percepción de los estudiantes de la calidad en la atención en la UNSM-T                     | 107 |
| 63 | Resumen general sobre la percepción de los trabajadores sobre la cultura organizacional en la UNSM-T                 | 108 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

| <b>FIGURA<br/>Nº</b>                            | <b>Página<br/>Nº</b> |
|---|----------------------|
| 1 Limpieza de las instalaciones                 | 48                   |
| 2 Ventilación de aulas                          | 49                   |
| 3 Aislamiento de ruidos                         | 50                   |
| 4 Comodidad de mobiliario                       | 51                   |
| 5 Instalaciones sanitarias                      | 52                   |
| 6 Iluminación de aula                           | 53                   |
| 7 Disponibilidad de agua potable                | 54                   |
| 8 Instalaciones de la biblioteca                | 55                   |
| 9 Instalaciones del comedor                     | 56                   |
| 10 Instalaciones deportivas                     | 57                   |
| 11 Playa de estacionamiento                     | 58                   |
| 12 Áreas verdes                                 | 59                   |
| 13 Proyectores multimedia                       | 60                   |
| 14 Servicio de biblioteca                       | 61                   |
| 15 Oficina de Coordinación y Registro Académico | 62                   |
| 16 Atención de Secretarías                      | 63                   |
| 17 Oficina de Tesorería                         | 64                   |
| 18 Servicios de reproducción y fotocopiado      | 65                   |
| 19 Servicio de comedor                          | 66                   |
| 20 Servicio de transporte                       | 67                   |
| 21 Servicio WI FI                               | 68                   |
| 22 Atención en laboratorios                     | 69                   |
| 23 Servicio de piscina                          | 70                   |
| 24 Servicio cafetín                             | 71                   |
| 25 Bolsa de trabajo                             | 72                   |
| 26 Rector                                       | 73                   |
| 27 Jefes de Departamentos Académicos            | 74                   |
| 28 Decanos de facultades                        | 75                   |
| 29 Vicerrector Académico                        | 76                   |
| 30 Vicerrector Administrativo                   | 77                   |
| 31 Jefes de Oficinas                            | 78                   |
| 32 Catedráticos                                 | 79                   |
| 33 Autoridades de la UNSM-T                     | 80                   |
| 34 Personal Administrativo                      | 81                   |
| 35 Personal de Vigilancia y Seguridad           | 82                   |

|    |   |     |
|----|---|-----|
| 36 | Personal de Biblioteca  | 83  |
| 37 | Personal del Comedor UNSM-T   | 84  |
| 38 | Personal de Servicio Médico de la UNSM-T  | 85  |
| 39 | Personal del Servicio Odontológico  | 86  |
| 40 | Personal del Servicio Psicológico   | 87  |
| 41 | Se recurre a todos los empleados por igual para resolver problemas laborales                            | 88  |
| 42 | Alternativas para la Solución de Problemas  | 89  |
| 43 | Trabajadores Administrativos están preparados para escuchar y colaborar                                 | 90  |
| 44 | En la UNSM-T se vive un clima adecuado de trabajo   | 91  |
| 45 | Los trabajadores administrativos de la UNSM-T apoyan la crítica constructiva                            | 92  |
| 46 | Permisos de salidas en horario de trabajo   | 93  |
| 47 | Remuneración de los trabajadores administrativos de la UNSM-T   | 94  |
| 48 | Clientes internos y externos de la UNSM-T   | 95  |
| 49 | Asuntos laborales de los trabajadores de la UNSM-T  | 96  |
| 50 | Planes y mejoramiento institucional   | 97  |
| 51 | Comunicación en la UNSM-T   | 98  |
| 52 | Confianza entre trabajadores  | 99  |
| 53 | Respuesta a clientes o usuarios   | 100 |
| 54 | Rotación de Puestos de trabajo  | 101 |
| 55 | Capacitación del Personal Administrativo  | 102 |
| 56 | Ascensos de Trabajadores Administrativos  | 103 |
| 57 | Difusión de Reglamentos Internos  | 104 |
| 58 | Visión y Misión de la UNSM-T  | 105 |
| 59 | Resumen según dimensiones sobre la percepción de los estudiantes de la calidad de atención en la UNSM-T | 106 |
| 60 | Resumen general sobre la percepción de los estudiantes de la calidad en la atención en la UNSM-T        | 107 |
| 61 | Resumen general sobre la percepción de los trabajadores sobre la cultura organizacional en la UNSM-T    | 108 |

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

La revolución científica técnica ocurrida a finales del siglo pasado ha traído como consecuencia el aumento de la competitividad a nivel nacional e internacional, lo cual ha provocado una preocupación creciente por una gerencia eficiente de los recursos de las organizaciones. Las organizaciones que se propongan mantenerse exitosamente en el mercado, enfrentan la necesidad de mejorar su cultura organizacional, sostener un aumento en la productividad y la calidad, para así poder competir a nivel nacional e internacional. **(Gonzáles, Aleida, 2000)**

El entorno actual se caracteriza por ser turbulento, por lo que, requiere atención especial para mitigar sus efectos, así mismo; los cambios tecnológicos van a ritmo acelerado tanto en el diseño de nuevos productos, como de nuevos procesos, por su lado; las organizaciones universitarias públicas, se enfrentan a un aumento en los requerimientos de la calidad de sus servicios, demandados por sus estudiantes, egresados, docentes y trabajadores.

En este contexto, los clientes son los primeros, desaparece el mercado de masas y las organizaciones se ven forzadas a diseñar productos competitivos para satisfacer las necesidades particulares y únicas **(Dennys E. López C., 2012.)**. El balance del poder en el mercado pasa de los productores a los consumidores. Los clientes esperan productos diseñados para sus necesidades, entregas de acuerdo a sus necesidades y términos de pago conveniente. En este escenario socioeconómico la cultura, la calidad, el servicio y la flexibilidad hacen la diferencia.

En el estudio realizado, se desarrolló una comprensión de los conceptos de cultura organizacional con el propósito de hacer evidente el carácter instrumental de cultura y como resultado aplicado a la calidad de atención en la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto por parte del personal administrativo, siendo importante hacerlo, porque; el mismo concepto de organización implica el establecimiento de un orden social a partir de significados que logran volverse hegemónicos en el marco de un concepto particular.

La presente investigación se refiere a la gestión de la cultura organizacional en la Universidad Nacional de San Martín-Tarapoto, organización pública con de 30 años de fundada que desarrolla su actividades educativas en función de lograr el pleno acceso en condiciones de calidad y de esta forma lograr la acreditación universitaria. De acuerdo a lo indicado, el enfoque de gestión cultural en esta clase de instituciones se torna necesario ya

que se precisa tanto de la eficiencia y eficacia de la labor universitaria, así como de la participación y el compromiso de los estudiantes, egresados, docentes y trabajadores administrativos.

Como resultado de esta investigación se conoce el enfoque de gestión cultural desde dos dimensiones: La dimensión teórica en la que se delimitan los fundamentos y enfoques apropiados para la gestión cultural y la calidad que incluyen fundamentos metodológicos generales, y, las orientaciones para el proceso de evolución de la cultura organizacional y del mejoramiento permanente de la calidad.

En el aspecto puramente práctico, la caracterización de la cultura organizacional de la Universidad Nacional de San Martín-Tarapoto, permite una nueva perspectiva, holística y participativa de su enfoque de gestión, a la vez que aborda un tema poco conocido en la literatura científica de los tomadores de decisiones de las organizaciones de nuestra región por lo que la sistematización teórica puede ser utilizada en la docencia de esta especialidad.

Cualquier diferencia entre la situación actual con la palabra administración y el estado que se aspira a alcanzar en el futuro puede ser entendido como una deficiencia. Los propósitos y objetivos consisten en identificar cómo eliminar dicha deficiencia. Algunos escritores distinguen entre propósitos (que están formulados inexactamente y con poca especificación) y objetivos (que están formulados exacta y cuantitativamente como marco de tiempo y magnitud de efecto). No todos los autores realizan esta distinción, prefiriendo utilizar los dos términos indistintamente.

El objetivo principal del presente trabajo de investigación es determinar cómo influye la cultura organizacional en la calidad de atención al cliente por parte del personal administrativo en la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto.

El objetivo específico es determinar las características y calidad de la cultura organizacional del personal administrativo de la institución materia de estudio e identificar los elementos culturales que inciden en la calidad de atención al cliente.



## CAPÍTULO II

### REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

#### 2.1. Antecedentes

Cada vez es más evidente, que las organizaciones se esfuerzan por ser más competitivas, llenar las expectativas de los mercados y satisfacer a los clientes con servicios y/o productos de gran calidad; por lo que tiene la empresa que adaptarse a los rápidos cambios de gustos del mercado y de la competencia si es que quieren seguir existiendo en el mercado, entonces el éxito dependerá de aquellas organizaciones que mejor manejen el cambio, con productos y/o servicios a precios bajos y de buena calidad ( **James, E. y Lindsay, W. 2005**)

Los cambios al interno de las instituciones tienen que ver mucho con la cultura organizacional que cobra en estos tiempos cada vez más interés desde la década de los ochenta en adelante y cada vez más encontramos autores que sostienen que la cultura organizacional es la base del éxito empresarial.

La cultura organizacional está relacionada con variables como, trabajo en equipo, competitividad, calidad, creatividad e innovación entre otras variables de suma importancia para el éxito empresarial, por lo que se convirtió en el pivote para producir cambios organizacionales. En toda organización es necesario conocer el tipo de cultura de las organizaciones ya que está compuesto principalmente por valores, normas, ritos, etc., compartidos, aceptados y practicados por los integrantes de una institución e influenciando el comportamiento organizacional (**Stephen, Robbin , 2006**).

Conocer la cultura organizacional es relevante para gestionar el cambio, el comportamiento y la actitud de las personas que laboran en las instituciones ya que permitirá tomar acciones correctivas y mejorar la eficiencia, eficacia, diferenciación, innovación de acuerdo a las tendencias prospectivas del sector en la que la organización se desenvuelve.

Investigaciones realizadas en Trujillo tienen relación con el tema motivo de estudio, entre estas destacan las de: **García Lay, E. (2003)** en su tesis “La cultura organizacional como proceso para lograr una organización aprendiz en **SEDALIB, S.A.**” quien llegó a las siguientes conclusiones:

- a. El personal encuestado no conoce las expectativas laborales de la compañía, así como lo que se espera de ellos, en este punto logré conocer que el 66 % de los encuestados respondieron que no se sienten motivados por una visión común y no una gran unidad de propósito en seguir adelante y el 34 % es indiferente al respecto.
- b. El personal encuestado si conoce cuál es la razón de la existencia de la compañía y cómo contribuye a la sociedad, este es un punto importante porque a pesar de eso, los empleados tienen una identificación media con la empresa en la que laboran, esto se ve reflejado en que el 40 % de los empleados encuestados están totalmente identificados con la empresa, y el 60 % de los empleados encuestados están de acuerdo en que la empresa se esfuerza por ofrecer servicios de calidad.
- c. El personal entrevistado no percibe ni conoce claramente las reglas y los valores que se tienen dentro de la compañía, la mayoría no sabe cuáles son sus valores organizacionales ya que el 78 % de los empleados no conocen los valores dominantes de la organización SEDALIB y que el 22 % cree conocerlos.

Por otro lado, **Salcedo Dávalos Rosa (2007)**, en su tesis “Influencia de la Cultura Organizacional en la Eficiencia y Eficacia de la Toma de Decisiones en las Pequeñas y Medianas Empresas de Calzado en el Distrito del Porvenir – Trujillo, Departamento de La Libertad 2006.” llegó a las siguientes conclusiones:

- a. La toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas de calzado se basa en los siguientes indicadores de cultura organizacional científica: conformidad, responsabilidad, parámetros, premios, claridad de la organización, calidez y apoyo y liderazgo.
- b. La toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas de calzado son eficientes y eficaces en tanto que se toman dentro de un clima y momento adecuado, se deciden en tiempo oportuno y se basan en el reconocimiento científico y tecnológico.
- c. La cultura organizacional está relacionada positivamente con la eficiencia y eficacia en la toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas de calzado.

Definido el planteamiento del problema y determinado los objetivos que precisan los fines de la presente investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentan el estudio en cuestión, en este capítulo se muestran las bases de algunas teorías relativas a la cultura organizacional y calidad de servicio punto central de este estudio.

Asimismo, **Baca Benavides, M. (2007)** en su tesis “Evaluación y Diagnóstico de la Cultura Organizacional de la Municipalidad Distrital de San Isidro” llegó a las siguientes conclusiones:

1. Existen tres elementos básicos que identifican la cultura organizacional, los cuales son los artefactos, valores compartidos y supuestos básicos.
2. En organizaciones que poseen culturas fuertes, es frecuente que una dimensión cultural predominante sobre las demás y determinándose así la fisonomía de la organización y la forma en que los miembros realicen sus trabajos.
3. Los empleados pueden aprender de diferente manera la cultura de su organización, destacándose más los aspectos visibles que los ocultos.
4. La Municipalidad distrital de San Isidro es una entidad pública, la cual está orientada a fines personales o partidarios (gobiernos de turno), lo cual provoca una falta de identidad tanto a nivel de personas, procesos y estructuras.
5. En el análisis de la Cultura Organizacional de la Municipalidad Distrital de San Isidro, se identificó una falta de identidad de su personal con la empresa originando así una desmotivación por no ser reconocidos en sus labores que realicen.
6. Dentro de la Municipalidad Distrital de San Isidro prevalece un estilo burocrático y una estructura vertical con un alto poder de los líderes y poca delegación de empowerment, originándose así una lentitud en la toma de decisiones, costos de papeleo y falta de motivación del personal.

Por su lado, **Gil Cabanillas, Leticia (2007)**, en su tesis “Influencia de los factores institucionales en el rendimiento académico de los internos de enfermería de la Escuela de Enfermería de la Policía Nacional del Perú, año 1997” concluye que: Los factores institucionales, influyen de manera directa en el rendimiento académico de los internos de enfermería de la EE. PNP; de tal manera que ante factores institucionales con niveles bueno o regular, se obtiene también rendimiento académico de los mismos niveles.

Igualmente, **Rivas- Samra (2006)** en su Tesis la Cultura Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral del personal adscrito al Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A., concluyeron que:

- a. Las normas que regulan la conducta del personal y de las actividades que realizan en la empresa, son conocidas y aceptadas por los mismos. Por otro lado los investigadores determinaron que las sanciones al personal por el incumplimiento de las normas si se aplican.
- b. Haciendo referencia a la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral (...) se pudo conocer que si existe pero en cierto grado, los investigadores consideran que éste resultado es producto a que la mayoría del personal es nuevo... En cuanto a la gerencia, (...) detectaron los investigadores que la gerencia si toma en cuenta los elementos culturales para realizar la evaluación del desempeño del personal. concluyendo que si existe una relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, ellas son dos variables que van de la mano para lograr que el personal forme parte fundamental de la organización, que exista competitividad empresarial y para alcanzar los objetivos y metas organizacionales ya planteados.

También, **Sánchez Gómez, I. (2010)** reporta en su tesis doctoral “Caracterización de la Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación Superior del Estado de Guanajuato”, concluye:

(...) como se ha indicado a lo largo de la tesis, un elemento fundamental para garantizar la calidad de los programas e instituciones educativas, es el contar con sistemas eficientes de gestión que se traduzcan en la conformación y gestión de culturas organizacionales adecuadas, que garanticen la viabilidad de las instituciones y den como resultado indicadores positivos de eficiencia.

Otro resultado de la investigación, es que la cultura que emerge en las mayoría de las IES es la que predomina la participación y el compromiso, ya que tres de las siete instituciones la presentan; este tipo de cultura se rige por aspectos sociales, por lo que los directivos tendrán que tomar en cuenta para su gestión, los siguientes puntos marcados por **Wilkins y Ouchi (1983)**.

(...) se recomienda a los Directivos de las IES, que trabajen para poder construir una cultura organizacional fuerte y adecuada, que reconozca los diversos procesos culturales del país y que les permita cumplir con sus funciones sustantivas con altos índices de calidad; entonces, deben incluir la problemática cultural como una dimensión clave, que coadyuva al logro de la productividad y la calidad desde una perspectiva integral.

**Libreros Morales, A. (2011)**, concluye en su tesis “Incidencia de la Cultura Organizacional sobre el Bienestar Laboral de los Servidores Públicos de una institución educativa del Valle del Cauca”:

- a. El Bienestar laboral y la cultura Organizacional son términos que se refieren a las percepciones, actos, actitudes de los individuos que en su ámbito laboral, a nivel individual y colectivo se desempeñan y establecen diferentes dinámicas relacionales. Por ello los anteriores conceptos integran variables como: valores, estructura, comunicación, ritos, creencias, códigos, simbologías, toma de decisiones, ambiente laboral, sentido de pertenencia, entre otros.
- b. La cultura organizacional se presenta como una forma tácita de control, ya que en muchas ocasiones las personas se comportan de acuerdo con valores interiorizados.

Finalmente, **Terán, V. et al (2011)** en su investigación: Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior, concluyen:

- a. El sólo estudio de la cultura, no garantiza de hecho el cambio planeado. La cultura orienta los ejercicios de planeación, así como la propuesta de cambio involucra la Cultura Organizacional.
- b. No se puede esperar a que la cultura cambie, para proyectar una estrategia, ni se puede subordinar está a la cultura, lo que si es necesario lograr es la congruencia de ambas. Por tal razón una vez analizados los resultados anteriores, se debe realizar una declaración de la Cultura deseada que permitirá incrementar el DL y la P.
- c. Se toma como referencia la posición que aspira tener las IES en el futuro, esta declaración tiene el propósito de servir de base a las actitudes y comportamientos ante las acciones estratégicas que serán proyectadas...

## **2.2 Teorías y Conceptos**

### **2.2.1 Marco Teórico**

#### **2.2.1.1 Cultura Organizacional**

La cultura organizativa es un concepto que empieza a tener importancia a finales de los 70 y principios de los 80, aunque en los años 30 la escuela de las relaciones humanas dedicaba un alto porcentaje de su atención, al estudio del aspecto humano de la empresa y se la considera precursora en el estudio de la cultura organizativa.

Una definición de cultura empresarial sería el "conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la empresa". (**Grosso, M., 2009**)

En toda organización, la cultura se manifiesta en dos tipos de elementos:

- a. Elementos visibles, entre los cuales se expresan las *creencias, valores, ceremonias, normas, ritos, slogans, conductas, símbolos, etc.*, la mayor parte de las veces son observables, pero en realidad son la representación de valores, creencias, suposiciones, etc., localizadas a nivel más profundo. Estos elementos visibles explican cómo y por qué se hacen las cosas.
- b. Elementos invisibles y desarticulados, localizados generalmente a nivel más profundo en la mente de los miembros que forman la organización, en donde residen los *sentimientos, temores, valores, creencias, actitudes, suposiciones, etc.*, que son difíciles de explicar pero que influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Estos elementos invisibles constituyen el inconsciente organizacional. (**Vargas, J., 2007**)

Para **Silíceo et al (1999)**, la cultura organizacional es considerada como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales.

La cultura organizacional es importante en una empresa porque constituye la médula de la organización y está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros, por lo que todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas y enfrentar exitosamente el proceso de globalización necesariamente tienen que operar cambios en su estructura cultural.

Según **Granell de A. et al (1997)** el término cultura organizacional es "aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social" esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "valores, creencias, actitudes y conductas".

Para **Stephen, R. (2006)** "la cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo. (...) la cultura organizacional se

refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras.

Según **Hellriegel (1999)** “el comportamiento organizacional es un campo de estudio que aporta al desempeño profesional de los gestores en recursos humanos desde una perspectiva multidisciplinaria, con fuertes bases en la psicología y psicología social”

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infieren que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas procedimientos, normas, ritual y ceremonias, es decir la cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento.

Todos los autores coinciden que existe una relación entre la estructura y la cultura y que en la organización estos dos conceptos se retroalimentan. decimos que la cultura es un factor educativo y cohesionador pues el gerente de una empresa no puede solo llevar a cabo la estrategia, requiere el apoyo, los conocimientos y la energía del grupo de gente que lo acompaña ya que la cultura es un generador invisible de energía, de cambio, capacitación y educación continua de la organización, es un conjunto de creencias y valores estos valores se relacionan mucho con el marco estratégico en el proceso de formación de una visión compartida que es la piedra fundamental para conseguir el propósito de la organización.

### **2.2.2 Importancia de la Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, esta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

La cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y se identifican básicamente, a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras como elementos de la dinámica organizacional. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo **(Chiavenato, 2006)**

La cultura organizacional constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización.

La cultura organizacional es uno de los temas fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Además de estudiar el cambio organizacional como factor clave del mejoramiento continuo de las organizaciones, así mismo se considera importante estudiar la calidad de la gestión de recursos humanos en el avance de la tecnología. Causa ésta que lleva a las organizaciones a cambiar su cultura de la mano con su organización funcional.

Hoy más que nunca, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento y constituirse así como organizaciones inteligentes. Esta premisa se ha convertido recientemente en algo fundamental para el desarrollo de las ventajas competitivas y la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante. **(Navarro Pardo, M. 2012)**

### **2.2.3 Funciones de la Cultura Organizacional**

La cultura organizacional tiene varias funciones que son importantes para la organización, entre las principales citamos a las siguientes:

- *Proveen la identidad de sus miembros*, permite que los trabajadores se identifiquen con la organización, les crea sentido de pertenencia y facilita el compromiso con sus valores e ideologías.
- *Cohesionan a los grupos de trabajo*, apoyan para que las actividades de trabajo se organicen como grupos cohesionados y eficientes, motivan al personal, coordinan las acciones, facilitan la unión del grupo y el compromiso con las metas más relevantes.
- *Resalta la importancia de las personas*, considera a las personas como el elemento vital de la organización y que el despliegue de su talento, habilidad y destrezas tendrán importantes repercusiones en los resultados de la organización.
- *Fomenta la disciplina*, la participación, la cooperación, la responsabilidad, la honestidad, el respeto mutuo y la consideración entre los miembros.



- Determina el sistema de control, establece el uso de normas y reglas de conducta, así como sistemas de supervisión y control para la regulación de la conducta de los individuos.
- *Señala la tolerancia al riesgo*, es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
- *Establece los criterios para asignar incentivos y recompensas*, señala pautas para la entrega de recompensas, bonificaciones y gratificaciones de acuerdo a los valores y la filosofía que la rigen.
- *Fomentan a la formación de líderes* como agentes de cambio y a la promoción, capacitación y desarrollo del personal.
- *Orienta la gestión gerencial* hacia la calidad, competitividad y flexibilidad para modificar el rumbo de la empresa.
- *Fomenta la creatividad, innovación y a la utilización* de nuevas tecnologías de trabajo.( **Psicología y Empresa, 2011**)

#### 2.2.4 Características de la Cultura Organizacional

Con respecto a las características de la cultura se plantea, que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son:

- Siempre Singulares
- Poseen su propia historia
- Comportamiento
- Proceso de Comunicación
- Relaciones interpersonales
- Sistemas de Recompensas
- Toma de decisiones
- Filosofía y mitos.

La cultura encarna una manifestación social e histórica, se expresa en un determinado espacio y en un determinado lugar de los cuales recibe influencia.

En consecuencia, la cultura organizacional es el conjunto de creencias, y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización.

Hablar del futuro de una organización, es hablar de la visión de la misma, ésta puede ser vista a partir de las necesidades o requerimientos futuros de la institución, que pueden ser utilizados para propiciar una percepción compartida de la necesidad de cambio y una descripción de la organización futura deseada (**Chiavenato, 2006**)

### 2.2.5 Clasificación de la Cultura Organizacional

Mencionaremos los siguientes tipos de clasificaciones:

- a) **Cultura organizacional fuerte o débil:** Una cultura fuerte es lo ideal de una organización. Una cultura débil es lo que se debería cambiar. (Según cuadro 1).

**Cuadro 1:** Características de una cultura organizacional

| Características                | Débil  | Fuerte  |
|--------------------------------|--|---|
| <b>Autonomía individual</b>    | Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo.   | Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver los problemas.  |
| <b>Estructura</b>              | Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos debidamente formalizados  | Puestos de trabajo flexibles. Reglas y Procedimientos no formalizados.  |
| <b>Apoyo</b>                   | La gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal.                                      | La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.   |
| <b>Recompensa y desempeño</b>  | Se aprecia y premian la fidelidad, el esfuerzo la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal                  | Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.  |
| <b>Tolerancia al conflicto</b> | La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos. | La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional, lo suficiente para que siga siendo viable autocrático y creativo. |
| <b>Tolerancia al riesgo</b>    | Baja propensión al riesgo. No se estimula al trabajador a ser innovador.   | Elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento Creativo e innovador del personal.  |

**Fuente:** Administración de recursos humanos, Chiavenato (2005)

Las culturas fuertes son aquellas en que la mayor parte de los directivos y empleados comparten valores y métodos para llevar a cabo negocios exitosos, bien desarrollados.

La cultura fuerte concilia con la estrategia; conduce a coincidencias de metas entre empleados, lleva al compromiso y motivación del empleado; la cultura se instala por imitación, interacción y aprendizaje.

- b) **Concentradas o fragmentadas:** Considerando la cantidad de unidades componentes de la organización, donde los sistemas culturales se alojan con más fuerte raigambre.

- c) **Tendientes al cierre:** Hacia la apertura según la permeabilidad del sistema cultural a los cambios del entorno, es decir, si la incorporación de ideas y tecnologías es legítima o clandestina, facilitada o entorpecida.
- d) **Autónomas o reflejas:** Según que sus pautas culturales sean producto de la singularidad, por el contrario, de la imitación de algún modelo externo. Así hay corporaciones que intentan consciente o inconscientemente emular a otros que son exitosos en su mercado.

La cultura organizacional, se integra entonces con los siguientes elementos:

- Los caracteres del entorno que comparte la organización como institución abierta.
- La tecnología, los hábitos y modos de conducta aprendidos en la vida organizacional.
- La valoración de los puestos de trabajo y funciones, su estratificación.
- Los roles que se instalan para mantener cohesionados a los grupos sociales incluyendo a personajes tales como negociadores, consejeros, protectores, facilitadores y otros componentes no jerárquicos de la organización.
- Los actos simbólicos tales como ritos y ceremonias que no están escritos pero funcionan como rutinas.
- Las redes de comunicación que conectan a los participantes por razones afectivas a emocionales y no necesariamente por motivos técnicos o burocráticos.
- El sistema de valores mitos y creencias compartidos en los grupos de trabajo.

Para **Coachexistencial.Wordpress.com (2013)**, la cultura puede también ser clasificada del siguiente modo:

Según su **extensión**

- ✓ **Universal:** cuando es tomada desde el punto de vista de una abstracción a partir de los rasgos que son comunes en las sociedades del mundo. Por ej., el saludo.
- ✓ **Total:** conformada por la suma de todos los rasgos particulares a una misma sociedad.

- ✓ **Particular:** igual a la subcultura; conjunto de pautas compartidas por un grupo que se integra a la cultura general y que a su vez se diferencia de ellas. Ej.: las diferentes culturas en un mismo país.

#### Según su **desarrollo**

- **Primitiva:** aquella cultura que mantiene rasgos precarios de desarrollo técnico y que por ser conservadora no tiende a la innovación.
- **Civilizada:** cultura que se actualiza produciendo nuevos elementos que le permitan el desarrollo a la sociedad.
- **Analfabeta o pre-alfabeta:** se maneja con lenguaje oral y no ha incorporado la escritura ni siquiera parcialmente.
- **Alfabeta:** cultura que ya ha incorporado el lenguaje tanto escrito como oral.

#### Según su carácter dominante

- **Censista:** cultura que se manifiesta exclusivamente por los sentidos y es conocida a partir de los mismos.
- **Racional:** cultura donde impera la razón y es conocido a través de sus productos tangibles.
- **Ideal:** se construye por la combinación de la censista y la racional.

#### Y finalmente, clasificar al término de cultura según su **dirección**

- **Pos figurativo:** aquella cultura que mira al pasado para repetirlo en el presente. Cultura tomada de nuestros mayores sin variaciones. Es generacional y se da particularmente en pueblos primitivos.
- **Configurativa:** la cultura cuyo modelo no es el pasado, sino la conducta de los contemporáneos. Los individuos imitan modos de comportamiento de sus pares y recrean los propios.
- **Pre figurativo:** aquella cultura innovadora que se proyecta con pautas y comportamientos nuevos y que son válidos para una nueva generación y que no toman como guía el modelo de los padres a seguir pero si como referentes.

### **2.2.6 El Desempeño y la Cultura**

Una suposición fundamental del cambio cultural afirma que la cultura de una organización y su desempeño o eficacia se relacionan en forma directa. La lógica para intentar un cambio cultural consiste en crear una organización más afectiva.

El término cultura fuerte quiere decir que la mayor parte de los directivos y empleados comparten un conjunto de valores y métodos de llevar a cabo negocios firmes.

Las culturas fuertes se asocian con un desempeño alto por tres razones. Primera, con frecuencia la cultura fuerte concilia estrategia y cultura. Esta conciliación se considera esencial para llevar a la práctica con éxito la estrategia empresarial.

Es decir, el grueso de quienes participan en la organización comparte las mismas metas y poseen algún acuerdo básico sobre la manera de obtenerlas. Por último, la cultura fuerte lleva al compromiso y la motivación del empleado. En este punto de vista, la cultura es determinante para establecer la dedicación al desempeño excelente que caracteriza a las organizaciones exitosas.

La cultura y el desempeño organizacional se relacionan aunque las pruebas acerca de la naturaleza exacta de esta relación son ambiguas.

#### **La cultura como desventaja**

Desde el punto de vista del empleado la cultura es valiosa porque reduce la ambigüedad. Les dice a los empleados como hacer las cosas y lo que es importante. Pero aspectos de la cultura que pueden ser disfuncionales, en la eficacia de la organización.

#### **Barrera contra el cambio**

La cultura es una desventaja cuando los valores compartidos no están de acuerdo con aquellos que favorecerán la efectividad de la organización. Es más probable que esto ocurra cuando el ambiente de la organización es dinámico. Cuando el ambiente pasa por cambios rápidos, la cultura fortificada de la organización pudiera ya no ser apropiada.

#### **Barrera hacia la diversidad**

La contratación de nuevos empleados que a causa de la raza, el género, el grupo étnico u otras diferencias no son como la mayoría de los miembros de la

organización, crea una paradoja. La gerencia quiere que los nuevos empleados acepten los valores culturales centrales de la cultura de la organización. De otra manera, no es probable que estos empleados se ajusten o sean aceptados. Pero al mismo tiempo, la gerencia quiere reconocer abiertamente y mostrar apoyo a las diferencias que estos empleados traen al lugar de trabajo.

Las culturas fuertes imponen una presión considerable para que se ajusten los empleados. Limitan El rango de valores y estilos que son aceptables.

Las organizaciones buscan fuera y contratan individuos diversos por las fortalezas alternativas que esta gente trae al lugar de trabajo. Sin embargo, estos comportamientos y fortalezas diversas probablemente disminuyan en las culturas fuertes conforme la gente trata de ajustarse. Las culturas fuertes, por tanto, pueden ser desventajas cuando en efecto eliminan aquellas fortalezas únicas que la gente de diferentes experiencias aporta la organización. Además, las culturas fuertes pueden ser también una desventaja cuando apoyan el perjuicio institucional o se vuelven insensibles a la gente que es diferente.

### **Barreras contra las fusiones y adquisiciones**

En años recientes, la compatibilidad cultural se ha vuelto el interés principal. Aunque un estado financiero favorable una línea de productos pudieran ser la atracción inicial de una posible adquisición, el hecho de que realmente funcione la operación o no parece que sobre todo tiene que ver con la forma como se integran las culturas de las organizaciones (Amorós, E. ,2003)

### **2.2.7 Calidad: Enfoque Hacia el Usuario**

Una definición de la calidad se basa en la suposición de que la calidad se determina de acuerdo con el que el cliente quiere. Las personas tienen distintos deseos y necesidades y, por tanto, diferentes normas de calidad, lo que no lleva a una definición basada en el usuario: la calidad se define como la *adaptación al uso para el que el producto se compra*, o la manera en que el producto cubre la función para la que está diseñada. Por ejemplo, tanto un Cadillac sedán como un Jeep Cherokee se adaptan a un uso, pero cubren distintas necesidades de diferentes grupos de clientes. Si se desea un vehículo para viajar por carretera con accesorios de lujo, un Cadillac cubrirá mejor estas necesidades. Si se quiere un vehículo para acampar, salir de pesca o ir a esquiar, se podría considerar que un Jeep tiene mejor calidad.

La experiencia de Nissan Motor Car Company Limited ofrece un ejemplo de la aplicación del concepto de adaptación al uso. Nissan, que producía una línea de vehículos llamados Datsun (que derivaban de las raíces históricas de la compañía), incursionó en el mercado estadounidense en 1960. Como no quería usar el nombre de Nissan en una aventura tan riesgosa, decidió utilizar el nombre Datsun en todos los autos y camiones que vendieran en Estados Unidos. Aunque el automóvil era económico, los conductores estadounidenses consideraron que era lento, difícil de manejar, de baja potencia y no muy cómodo. En esencia, carecía de la mayoría de las cualidades que los conductores estadounidenses esperaban. El representante de la empresa en Estados Unidos, el señor Katayama, no dejaba de hacer preguntas y enviar las respuestas a Tokio. Durante un tiempo, su empresa se negó a creer que las preferencias de los estadounidenses fueran diferentes de las suyas. Después de muchos años de lidiar con rechazos, el señor Katayama finalmente logró un producto que gustó a los estadounidenses, el auto deportivo 240Z, modelo 1970. Con el tiempo, el nombre de Nissan reemplazó al de Datsun. Los aficionados a los autos saben ya que Nissan relanzó una versión moderna de este vehículo clásico en 2002.

Un segundo ejemplo proviene de una compañía estadounidense de aparatos electrodomésticos cuyos refrigeradores y estufas admiraron a los compradores japoneses. Por desgracia, las viviendas más pequeñas de los japoneses no ofrecen suficiente espacio para los modelos estadounidenses.

Algunos ni siquiera pasaban por las angostas puertas de las cocinas. Aunque las características de *desempeño* de los productos eran elevados, éstos simplemente no se podían utilizar en Japón. (James y Lindsay, 2005).

### **2.2.8 Calidad Impulsada por el Cliente.**

En 1978, el American National Standards Institute (ANSI) y la American Society for Quality (ASQ) estandarizaron las definiciones oficiales de la terminología relacionada con la calidad. Estos grupos definieron la calidad como “la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio en que se sustenta su capacidad para satisfacer determinadas necesidades”.

Esta definición depende en gran medida de los enfoques basados en el producto y el usuario y se fundamenta en la necesidad de dar valor agregado a los clientes y, por tanto, influye en la satisfacción y la preferencia. Para finales de la década de 1980, muchas empresas empezaron a utilizar una definición más sencilla,

pero poderosa, de la calidad impulsada por el cliente, que en la actualidad sigue siendo popular. (James y Lindsay, op. cit. 2005).

### 2.2.9 La Calidad es Cubrir las Expectativas del Cliente

Para entender esta definición, primero debemos comprender los significados de "cliente". La mayoría de las personas piensan en el cliente como el comprador final de un producto o servicio; por ejemplo, la persona que compra un automóvil para uso personal o el huésped que se registra en un hotel se considera el comprador final.

El **cliente** es *"el comprador potencial o real de los productos o servicios"* (Marketingpower.com, 2009)

En el Diccionario de **Marketing, de Cultural S.A. (1999)**, se encuentra que **"cliente"** es un *"término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía."*

A estos clientes nos referimos con mayor precisión como **consumidores**. Es evidente que cubrir las expectativas de los consumidores es el objetivo final de cualquier empresa. Sin embargo, antes de que un producto llegue a los consumidores, es posible que pase por una cadena de diversas empresas o departamentos, cada uno de los cuales agrega valor al producto. Por ejemplo, una planta de fabricación de motores para automóviles puede comprar el acero de una compañía acerera, producir los motores para automóviles puede comprar el acero de una compañía acerera, producir los motores y luego transportarlos a una planta de ensamblaje. La acerería es un proveedor de la planta de motores; esta última es un proveedor de la planta de ensamblaje. Por tanto, la planta de motores es cliente de la compañía acerera, y la planta de ensamblaje es cliente de la de motores.

### 2.2.10 Calidad en los Servicios

Un servicio puede ser tan sencillo como responder a una queja o tan complejo como aprobar la hipoteca de una casa. El North American Industry Classification System (NAICS) describe a las organizaciones de servicio como aquellas que se dedican principalmente a prestar gran variedad de servicios a personas, negocios o dependencias de gobierno y otras organizaciones. Se incluyen



los hoteles y otros lugares de alojamiento, establecimientos que ofrecen servicios personales, de negocios, de reparación y diversión; los servicios de salud, jurídicos, de ingeniería y otros servicios profesionales; las instituciones educativas, las organizaciones que ofrecen membrecías y otros servicios diversos.

Esta clasificación de las organizaciones de servicios incluye todas aquellas que no son de manufactura, excepto los sectores industriales como agrícola, minero y de la construcción. También se incluyen en esta categoría las empresas de bienes raíces, servicios financieros, comercio al detalle, de transporte y del sector de servicios públicos.

Los negocios que son sólo de servicios ofrecen productos intangibles. Entre algunos ejemplos se incluyen un despacho de abogados, cuyo producto es la asesoría legal, y una clínica de salud, cuyo producto es la comodidad y una mejor salud. Sin embargo, el servicio es un elemento clave para muchas empresas de manufactura tradicionales. Por ejemplo, fabricantes de IBM y Seros ofrecen servicios de mantenimiento y asesoría, que quizás para los clientes son más importantes que sus productos tangibles.

El sector de servicios creció con rapidez en la segunda mitad del siglo XX. En 1945, 22.99 millones de personas trabajaban en sectores industriales de servicios y 18.5 millones en sectores de producción de bienes. Para mediados de 1997, 97.66 millones de empleados trabajaban en sectores de servicios, mientras que el número de empleados en los sectores de transformación sólo aumentó a 24.71 millones. En la actualidad, en Estados Unidos, más de 80 por ciento de los trabajadores que no trabajan en el campo lo hacen en los servicios.

El sector de servicios empezó a reconocer la importancia de la calidad algunos años después que el de manufactura. Esta demora se puede atribuir al hecho de que los sectores de servicios no enfrentan la misma agresiva competencia extranjera que los de la manufactura. Otro factor es la elevada rotación de los empleados del sector servicios que, por lo regular, paga menos que los sectores de transformación. Los cambios constantes en el personal dificultan el establecimiento de una cultura para la mejora continua. Además, la misma naturaleza de la calidad cambió de un enfoque en los defectos de los productos al logro de la satisfacción del cliente.

La importancia de la calidad en los servicios no puede subestimarse. Algunos estudios demuestran que las empresas pueden aumentar sus utilidades en casi 100 por ciento al conservar sólo un poco más de 5 por ciento de los clientes que sus competidores retienen. Esta gran diferencia se debe a que el costo de adquirir nuevos clientes es mucho más alto que los costos relacionados con reservarlos. Las empresas que tienen clientes leales de mucho tiempo atrás (aun cuando sus costos unitarios sean más altos y tengan menor participación en el mercado) superan financieramente a sus competidores, que presentan una rotación de clientes más elevada.

Las definiciones de calidad que se aplican a los productos de manufactura también se aplican en el caso de los productos de servicio. La misma naturaleza de estos últimos implica que deben responder a las necesidades del cliente; es decir, el servicio debe “satisfacer o exceder las expectativas del cliente”. Estas expectativas deben convertirse en estándares de desempeño y especificaciones similares a las normas que rigen las actividades de manufactura. Por ejemplo, en un restaurante de comida rápida se espera que una comida completa se sirva en 5 minutos. Sin embargo, en un restaurante fino esperamos tener de 10 a 15 minutos entre cada platillo, y es posible que se considere que el servicio es deficiente si el tiempo entre platillos es muy corto (**James y Lindsay, op. cit., 2005**).

### **2.2.11 Componente de la Calidad en el Sistema de Servicios**

Muchas organizaciones de servicios, como las líneas aéreas, bancos y hoteles tienen sistemas de calidad bien desarrollados. Estos empiezan con un compromiso hacia los clientes. Por ejemplo, Amazon.com es pionera en muchas estrategias innovadoras para aumentar la satisfacción del cliente, que van desde el diseño de un sitio web fácil de usar hasta la satisfacción rápida de los pedidos.

La calidad del servicio se puede considerar desde una perspectiva análoga a la manufactura; por ejemplo, los estándares técnicos, como los componentes de una habitación bien distribuida en un hotel, la velocidad de una operación de servicio o la precisión de la información. Sin embargo, es más difícil manejar las características intangibles de la calidad, porque casi siempre dependen del desempeño y comportamiento de los empleados.

Desde luego, esta dependencia no implica que estos factores no sean importantes en la manufactura (por supuesto) pero tienen importancia muy especial en los servicios, así como la tecnología de ingeniería la tiene en la manufactura.

Muchas empresas de servicios actúan según el lema: “Si cuidamos a nuestros empleados, ellos cuidarán de nuestros clientes”. En FedEx, por ejemplo, el credo de la empresa se expresa de manera sencilla: Personas, Servicio, Utilidades. Todas las decisiones potenciales de la empresa se evalúan por sus efectos en los empleados (personas), sus clientes (servicios) y el desempeño financiero de la empresa (utilidades); en ese orden. FedEx tiene una filosofía de “no despidos”, y su “procedimiento de trato justo organizado” para solucionar los problemas de sus empleados se utiliza como modelo en otras empresas de distintos sectores. A los empleados se les motiva para que sean innovadores y para que tomen decisiones que se justen a las metas de calidad y satisfacción del cliente. Los trabajadores de base pueden calificar para ascensos a puestos administrativos, y la empresa tiene un programa bien desarrollado de reconocimientos para las contribuciones, individuales y en equipo, al desempeño de la empresa. La administración de FedEx establece metas cada vez más altas para el desempeño de calidad y para satisfacción del cliente, e invierte mucho dinero en tecnología de punta y en la construcción de su reputación de ser un excelente patrón. **(James y Lindsay, op. cit. (2005).**

Por desgracia, en muchas empresas los empleados de base (dependientes de mostrador, recepcionistas, mensajeros, etc., que son quienes tienen más contacto con los clientes) reciben el salario más bajo, un entrenamiento mínimo, tienen poca autoridad para tomar decisiones y poca responsabilidad (lo que conocemos como *empoderamiento*). Los empleados de servicios de alta calidad necesitan sistemas de incentivos que reconozcan los resultados en cuanto a la satisfacción del cliente y los comportamientos enfocados hacia éste, las habilidades y competencias apropiadas para realizar el trabajo, y supervisores que actúen más como entrenadores y profesores que como administradores. El entrenamiento es muy importante, porque los empleados de servicios necesitan ser hábiles para manejar todas las interacciones con los clientes, desde saludarlos hasta hacerles las preguntas correctas. The Ritz-Carlton Hotel Company, es una empresa de servicios con un ejemplar enfoque hacia su personal. El lema de The Ritz-Carlton es: “Somos damas y caballeros que sirven a damas y caballeros”, y todos los empleados reciben el mismo trato que se da a los huéspedes. La empresa se concentra en desarrollar una “fuerza laboral con competencia ya autoridad que trabaje con orgullo y alegría”, asegurándose de que todos saben lo que tienen que hacer, que también lo hacen y tienen la autoridad de realizar cualquier cambio necesario. Por ejemplo, la función de una camarera no es sólo las camas, sino de crear una expectativa

memorable para el cliente. Cada hotel tiene un director de recursos humanos y un gerente de capacitación, quienes están apoyados por el líder de calidad del hotel. Cada área de trabajo tiene una persona que se encarga del entrenamiento del departamento y es responsable de entrenar y certificar a los empleados nuevos en su unidad. The Ritz-Carlton utiliza un instrumento altamente predictivo que denomina de “reclutamiento según los rasgos de carácter”, a fin de determinar la aptitud de los candidatos para cada uno de los 120 puestos. Los empleados nuevos reciben dos días de inducción, en la cual los directivos demuestran personalmente los métodos de la empresa e inducen sus valores. Tres semanas después, los gerentes supervisan la eficacia de la enseñanza y realizan en una sesión el seguimiento de la capacitación. Posteriormente, los empleados nuevos deben presentar pruebas por escrito y de demostración de habilidades con el fin de recibir un certificado en sus áreas de trabajo. Todos los días, en cada área de trabajo, el supervisor de cada turno lleva a cabo una junta para la inducción y alineación con la calidad. Los empleados reciben entrenamiento y orientación continuos para actualizar sus habilidades y mejorar el desempeño, reforzar el propósito de su puesto y recibir reconocimientos por sus logros. A través de éstos y otros mecanismos, los empleados reciben más de 100 horas de educación de calidad dirigida a adoptar el compromiso de ofrecer un servicio de primera, solucionar problemas, establecer objetivos y generar nuevas ideas. Los empleados tienen el poder de “mover cielo, mar y tierra para satisfacer a un cliente”, pedir la ayuda de otros empleados para resolver los problemas, gastar hasta 2 000 dólares para hacer que un cliente se sienta a gusto, decidir los términos de negocios para la venta de un servicio, participar en el establecimiento de planes para su área de trabajo en particular y hablar con cualquier persona en la empresa acerca de cualquier problema. The Ritz-Carlton redujo su índice de rotación de personal de manera constante desde 1989 hasta alcanzar 30 por ciento en 1999, índice muy por debajo de la medida del sector.

### **2.2.12 Cómo Medir la Satisfacción del Cliente**

Según **Empresamía, Com. (2013)**, la medición de la satisfacción del cliente es un aspecto que no se debe pasar por alto, ya que brinda todas las herramientas necesarias para saber si el trabajo está bien hecho o necesita algunos ajustes, y para esto, es necesario saber si las expectativas de los clientes se han alcanzado o superado.

Para iniciar cualquier medición de satisfacción del cliente debemos captar información y datos cualitativos, los cuales de manera subjetiva (no medibles) nos informarán sobre la experiencia del cliente a la hora de adquirir y consumir el producto o servicio. Estas respuestas se consiguen a través de entrevistas, buzón de observaciones, encuestas de satisfacción, entre otras herramientas.

Posteriormente debemos buscar información cuantitativa (medible), datos que le permitirá saber a la compañía la calificación que le dio el consumidor al servicio o producto. Esta herramienta de captación de datos pueden ser encuestas o entrevistas en las cuales el consumidor siempre da respuesta a la pregunta con una calificación (puede ser de 1 a 100).

Igualmente hay algunas herramientas muy comunes a la hora de recoger las impresiones de los clientes acerca del producto o servicio que se le está ofreciendo, estas son: entrevistas personales, entrevistas telefónicas y cuestionarios y encuestas.

Así mismo **Empresamía.com** explica a continuación cada una de ellas:

Entrevistas personales: la mejor forma de hacerlas es tener escritas las preguntas con anterioridad, en el orden que desea sean respondidas con el fin de satisfacer todas las inquietudes que se tienen respecto al tema. Si hay alguna respuesta inesperada, es importante escribirla al lado de la pregunta, esto constituye una herramienta muy valiosa.

Entrevistas telefónicas: lo más importante antes de realizar una entrevista telefónica es preguntarle al cliente si tiene tiempo de responderla y agradecerle al terminar por el tiempo que ha empleado en responder la encuesta. Para que este tipo de entrevistas tenga éxito, hay que seguir unos lineamientos básicos:

- Hacer una breve introducción del tema
- Hacer una encuesta simple, evitando preguntas con escalas, ya que toma mucho tiempo responderlas.

Cuestionarios y encuestas: pueden hacerse de forma oral o escrita. La mejor manera es combinar preguntas abiertas con cerradas, lo que proporcionará más datos respecto de la percepción del cliente.

Si bien es cierto, no hay un tipo de encuesta ideal ni estándar que permita medir con exactitud la satisfacción de los clientes, todas deben tener un lineamiento central que debe responder a la siguiente pregunta que se debe hacer la

empresa: “¿Qué información es necesaria conocer del cliente, para saber si el producto o servicio alcanzó o superó sus expectativas?”.

Finalmente, **Empresamía.com** quiere explicar por qué es importante conocer el grado de satisfacción de los clientes:

- El regreso del cliente satisfecho.
- Un cliente satisfecho, le comunica a otros su experiencia y los invita a que la experimenten también.
- Un cliente satisfecho se olvida de las empresas de la competencia y se queda con la que le gustó.

Este aspecto de conocer el grado de satisfacción de los clientes es algo que deben tener en cuenta las empresas consolidadas en el mercado, pero sobre todo lo deben hacer las empresas nuevas, ya que al estar entrando al mercado y ser desconocidas, estos datos les serán de gran utilidad para mejorar continuamente sus productos o servicios y así alcanzar un lugar de alto reconocimiento dentro del sector en que se desempeñan.

La retroalimentación del cliente es vital para un negocio, porque a través de ésta, una empresa sabe si sus clientes están satisfechos con sus productos y servicios y, en ocasiones, con los productos y servicios de sus competidores. Las mediciones de la satisfacción del cliente permiten a una empresa hacer lo siguiente:

- a. Descubrir las percepciones del cliente sobre la forma en que la empresa satisface sus necesidades, e identificar las causas de la insatisfacción y las expectativas no cumplidas, así como los motivadores del deleite.
- b. Comparar el desempeño de la empresa en relación con los competidores, para apoyar la planeación y mejores iniciativas estratégicas.
- c. Descubrir las áreas que necesitan mejorar en el diseño y la entrega de productos y servicios, así como la capacitación y orientación para los empleados.
- d. Hacer el seguimiento de las tendencias a fin de determinar si los cambios realmente dan como resultado mejoras.

Por ejemplo, la ciudad de Portland, Oregón, envía por correo una encuesta anual alrededor de 10,000 ciudadanos, pidiéndoles que califiquen el desempeño del departamento de policía, la compañía de servicio de agua, los servicios ambientales y el transporte público. La ciudad también les pregunta si se

sienten seguros cuando caminan por la noche en sus vecindarios, parques y en el centro; si las calles están limpias, qué piensan de los servicios recreativos que se ofrecen y cómo califican la calidad de vida de la ciudad.

Los resultados son parte del benchmarking con otras seis ciudades y, si Portland no obtiene buenas calificaciones, el alcalde investiga las razones. Sin embargo, es importante entender que la satisfacción del cliente es una actitud psicológica. No es fácil medirla, y sólo se puede observar de manera indirecta.

Entre las medidas de satisfacción del cliente pueden incluirse atributos del producto como la calidad, el desempeño, la facilidad de uso y la facilidad de mantenimiento; atributos del servicio como actitud, tiempo de servicio, entrega oportuna, manejo de excepciones, responsabilidad por resultados y soporte técnico; atributos de la imagen como confiabilidad y precio; y medidas de satisfacción en general. En FedEx, a los clientes se les pide que califiquen todos los procesos, desde la facturación hasta el desempeño de los mensajeros, las condiciones del empaque o embalaje, las capacidades de seguimiento y trazabilidad, el manejo de quejas y la disposición de los empleados para ayudar. Las mediciones o indicadores se basan en los requerimientos o necesidades del cliente.

La información más útil incluye comparaciones con los competidores clave. A menudo, las empresas dependen de terceros para realizar encuestas a ciegas, a fin de determinar quiénes son los competidores clave y cómo se comparan sus productos y servicios. Las comparaciones competitivas con frecuencia dejan en claro la forma en que las mejoras en la calidad se traducen en mayor satisfacción para el cliente o si se ignoran las características de calidad más importantes.

### 2.2.13 Cultura Organizacional y Calidad Total

Cualquier actividad organizacional se puede considerar desde tres puntos de vistas, dependiendo de la intensidad del compromiso con la actividad.

- a. **Función:** tarea o grupo de tareas por realizar que contribuye a la misión o al propósito de una organización.
- b. **Proceso:** serie de pasos, procedimientos o políticas que definen cómo se debe realizar una función y qué resultados se esperan.
- c. **Ideología:** serie de valores o creencias que guían a una organización hacia el establecimiento de su misión, sus procesos y funciones.

Muchos directivos ven la calidad total como una serie de tareas que deben realizar especialistas en control de calidad, o bien, cada individuo en su puesto en particular. Otros directivos tienen una perspectiva más amplia y ven la calidad como un proceso en el que muchas personas en el nivel operativo de diversas áreas funcionales de una organización participan en actividades multifuncionales. Otros directivos adoptan una perspectiva todavía más amplia, en que la calidad es una ideología o una filosofía que abarca y define la cultura de toda organización.

La **cultura** (a menudo llamada *cultura corporativa*) es el sistema de valores de una organización y su grupo de principios guía. Una encuesta que realizó Wyatt Company, empresa de asesoría de Washington, D.C., descubrió que las barreras para el cambio mencionadas con mayor frecuencia eran la resistencia de los empleados y una “cultura corporativa disfuncional”, aquella cuyos valores compartidos y comportamiento se contraponen a largo plazo con su salud. Un ejemplo de cultura disfuncional es una empresa de alta tecnología que enfatiza los estímulos individuales sabiendo que la innovación depende del trabajo en equipo. Para cambiar sus prácticas administrativas, las organizaciones deben ocuparse primero de sus valores fundamentales.

Con frecuencia, los valores culturales están contenidos en las declaraciones de la misión y visión de la empresa. Por ejemplo, es común ver en las declaraciones de misión y visión a nivel corporativo afirmaciones como: “Lucharemos en forma continua por mejorar el nivel de calidad de todos nuestros productos” o “El trabajo en equipo es esencial para el éxito mutuo”. La cultura influye en gran medida en el comportamiento porque todos la comparten y porque funciona sin que se hable de ella y, de hecho, muchas veces sin que se piense en ella.

Un resumen conciso de los principios en los que se basan y con los que se administran las organizaciones de calidad moderna total modernas de alto desempeño se obtienen en el conjunto de *Valores y conceptos centrales* que constituyen la base para los criterios Baldrige (**Leslie, V., 2005**), e incluyen los siguientes:

- Liderazgo visionario
- Orientación hacia el cliente
- Aprendizaje organizacional y personal
- Valorar a empleados y socios
- Agilidad
- Enfoque hacia el futuro



- Administración para la innovación
- Administración por hechos
- Responsabilidad social
- Enfoque hacia los resultados y creación de valor
- Perspectiva de sistemas.

Estos valores se encuentran inmersos en todos los criterios para la excelencia en el desempeño. Por ejemplo, si se revisan los criterios: Liderazgo organizacional, se encontrarán con facilidad referencias directas o implícitas a casi todos estos valores. Se deben convertir en parte viva de la cultura de una organización si ésta quiere tener éxito en el logro de su misión y visión y ser líder en su sector industrial y sus mercados.

La Calidad Total debe considerarse un nuevo Paradigma ya que su consecución requiere el cambio, de normas, ideas, patrones y modelos de enfoque sobre cómo debe ser concebida, lograda y gestionada la calidad en una organización;

b) Con el nuevo paradigma el Recurso Humano se considera el recurso más valioso de la empresa y recibe un nuevo tratamiento dirigido a la creación de una nueva cultura para alcanzar las posibilidades que brinda la ciencia y la tecnología y satisfacer sus necesidades, la de los clientes y la de los accionistas;

c) El paradigma de la calidad total es portador de un aumento de la eficacia en la organización y de un incremento de la productividad, la calidad y la competitividad. El cambio cultural que se tiene que operar en una organización para lograr la Gestión de la Calidad Total se logra a través de un cambio planeado y paulatino en el tiempo. **(Gonzales, A., op. cit. , 2000)**

### **2.3. Marco Conceptual**

#### **Valores:**

Es aquella escala ética y moral que el individuo posee a la hora de actuar; se relaciona estrechamente con la educación que cada uno ha recibido desde pequeño. Ésta es la que nos ayuda a discernir lo bueno de lo malo y la que, consecuentemente, fijará los valores de cada uno de nosotros; por ejemplo, si desde niños nuestros padres nos dicen que ayudar es bueno pero robar es malo, sabremos en el interior de nuestra conciencia, que si tomamos algo que no es nuestro, estaremos cometiendo un delito.

**Mitos:**

Es una realidad originaria que responde a una necesidad religiosa, a aspiraciones morales, a imperativos de orden social; El mito son los hechos de la mente puestos de manifiesto en la ficción de la materia; todo grupo humano existen mitos, creaciones humanas colectivas que funcionan como motor de recreación de un tiempo pasado, primordial, donde los actos humanos adquieren una significación distintiva por ser hechos originales de la especie humana.

**Leyenda:**

Género narrativo: Expresión literaria que se caracteriza porque se relatan historias imaginarias o ficticias (sucesos o acontecimientos) que constituyen una historia ajena a los sentimientos del autor. (Cuentos, leyendas, parábola (literatura), crónica, fábula, novela, mitos etc.)

**Cultura:**

Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, etc., en una época, grupo social, etc.

**Organización:**

Es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.

**Calidad:**

Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

**Calidad total:**

Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad; El concepto de la calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas.

### **Servicio al cliente:**

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

## **2.4. Planteamiento del Problema**

La Universidad Nacional de San Martín-Tarapoto desde hace algunos años viene pasando por un conjunto de eventos de descontento a nivel de autoridades, docentes y personal administrativo que hace que ésta importante institución no funcione como la población Sanmartinense quisiera; una parte de éste problema se refleja en lo que muchos usuarios del servicio administrativo no estén recibiendo servicios de calidad.

El personal de la Universidad Nacional de San Martín-T según el Cuadro de Asignación de Personal a julio 2008, contaba con 276 trabajadores entre personal técnico, de servicio y seguridad; el 55.43%, es personal nombrado y el 44.57%, contratado; personal insuficiente para que esta institución universitaria pueda desarrollarse a plenitud, más aún que se vieron incrementadas las escuelas profesionales en las diferentes facultades; sólo el 7.97% (22) trabajadores son profesionales, el 0.73% (2) pertenecen al nivel magisterial, el 29.71% (82) son técnicos y el 61.59% (170) son trabajadores con algún oficio y están en la categoría de Auxiliar. En la UNSM-T se ha producido un estancamiento y hasta se podría decir un retroceso en la captación de personal, ya que actualmente se viene contratando personal primero por la modalidad de servicios no personales para cubrir labores de auxiliar o de algún requerimiento urgente, luego se ubica en una función técnica para cubrir una necesidad, posteriormente si existe la plaza se le considera en ella y en planilla. Actualmente nuestra primera casa de estudios superiores cuenta con personal profesional egresados de nuestras aulas y están con niveles de técnicos y hasta auxiliares que pese a sus esfuerzos y logros alcanzados no han sido promovidos o incentivados, creando desinterés en el resto de los compañeros a seguir capacitándose.

Por otro lado, los usuarios de los servicios que brinda la universidad están descontentos por la baja calidad en la atención, demora, requisitos exigidos, etc.

La Gestión Académica y Administrativa, no es oportuna por el mismo sistema de la administración pública en general. Por lo que urge la necesidad de elaborar Directivas que viabilicen determinados trámites.

## **2.5. Problema**

¿En qué medida influye la cultura organizacional en la calidad de atención al cliente por el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín-T?

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. Materiales

De acuerdo a la naturaleza de las técnicas de investigación requeridas se utilizaron los siguientes *instrumentos* para la recolección de datos:

- Fichas bibliográficas
- Fichas hemerográficas
- Cuestionario de encuestas
- Cédula de entrevista

#### 3.2. Metodología

##### 1.2.1 Área de estudio

El presente estudio se realizó en las diferentes dependencias de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, así como también en los exteriores de la institución señalada (egresados)

##### 1.2.2 Métodos

Se utilizaron los siguientes métodos:

- **Método Hipotético Deductivo.** Se partió del problema hasta comprobar la hipótesis.
- **Método Analítico:** Porque permitió descomponer el objeto de estudio en partes; de tal manera problematizar teóricamente cada una de esas partes.
- **Método deductivo:** Permite deducir la problemática general en problemas específicos a fin de dar soluciones a cada uno de ellos

#### 3.3. Operatividad de las Variables

##### Variable Independiente (X):

Cultura organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín-Tarapoto

##### Indicadores:

- Nivel de satisfacción
- Trabajo en equipo
- Creatividad

- Motivación
- Justicia
- Integridad

### **Variable Dependiente (Y):**

Calidad de atención al cliente en la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto.

### **Indicadores:**

- Insatisfecho
- Poco satisfecho
- Satisfecho
- Bueno
- Bastante satisfecho
- Muy satisfecho

## **3.4 Metodología**

### **3.4.1 Material**

#### **3.4.1.1 Población:**

La población en estudio está constituida por el personal administrativo de la universidad Nacional de San Martín-T; y por sus clientes: Alumnos de Pre Grado, Alumnos de Posgrado, Egresados, Bachilleres y Docentes.

#### **Clientes:**

|                                     |          |              |
|-------------------------------------|----------|--------------|
| <b>Total de Alumnos de pregrado</b> | <b>:</b> | <b>4,645</b> |
| <b>Total de Alumnos de posgrado</b> | <b>:</b> | <b>205</b>   |
| <b>Total de docentes</b>            | <b>:</b> | <b>340</b>   |

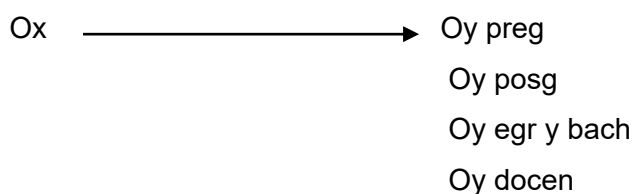
**Cuadro 2:** Determinación de la muestra

| <b>Cientes</b>                                    | <b>N°</b>    | <b>%</b>      | <b>Muestra</b> |
|---|--------------|---------------|----------------|
| Estudiantes Pos grado                             | 205          | 4.00          | 14             |
| Facultad de Ingeniería de sistemas e Informática. | 368          | 7.00          | 25             |
| Facultad de Ciencias Agrarias                     | 537          | 11.00         | 39             |
| Facultad de Ingeniería Civil,                     | 585          | 11.00         | 39             |
| Facultad de ingeniería Agroindustrial.            | 521          | 10.00         | 36             |
| Facultad de Ciencias de la Salud.                 | 707          | 13.00         | 46             |
| Facultad de Ciencias Económicas.                  | 966          | 19.00         | 68             |
| Facultad de Educación y Humanidades.              | 528          | 10.00         | 36             |
| Facultad de Ecología.                             | 433          | 8.00          | 29             |
| Docentes  | 340          | 7.00          | 25             |
| <b>Total</b>                                      | <b>5,190</b> | <b>100.00</b> | <b>357</b>     |

**Fuente:** Oficina de Coordinación y Registro Académico

### 3.4.2 Método

Se utilizó el diseño no experimental, específicamente se utilizó el diseño transaccional correlacional. El esquema es el siguiente:



Ox: Observación de la variable cultura organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto.

Oy: Calidad de atención al cliente en la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto. (Pregrado, posgrado, egresado-bachiller y docentes)

### 3.4.3 Técnicas

- Encuestas
- Entrevistas

### 3.4.4. Instrumentos:

- Cuestionario
- Guía de entrevistas.

### 3.4.5 Encuestas utilizadas en la presente investigación:

- Para la medición de la cultura organizacional se utilizó el instrumento *Organizational Culture Inventory (OCI)* del autor Mashkanasy, Neal y otros (2000). *Handbook of organizational cultura and climate*. California. Citado en el libro de David Fischman (2009). Cuando el liderazgo no es suficiente.
- Para la medición de la calidad de atención del cliente se utilizó la encuesta de satisfacción del cliente del autor James. Evans y William M. Lindsay (2005). *Administración y control de la calidad*.

### 3.4.6. Técnica de análisis de datos empleada:

Se aplicó las pruebas estadísticas de correlación de Pearson ( $r$ ), la prueba F del análisis de varianza y desviación estándar para lo cual se utilizará el paquete estadístico **SPSS-17** para luego presentar los resultados en cuadros estadísticos de acuerdo a los objetivos señalados.



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIONES

#### 4.1. Resultados

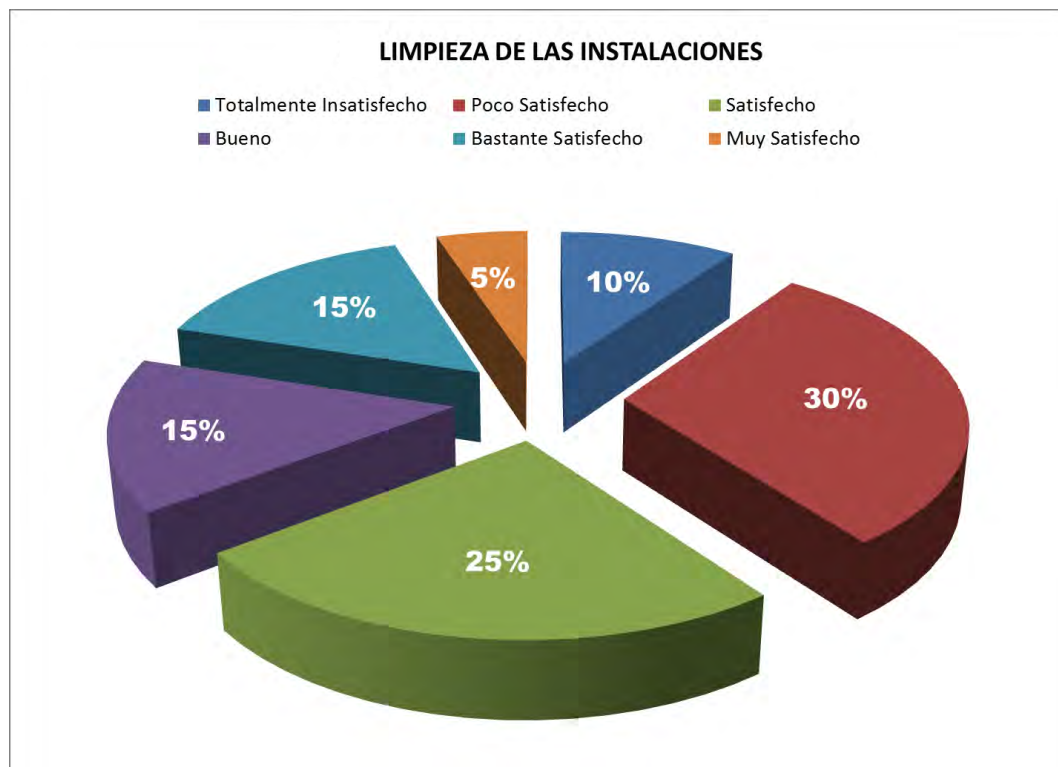
##### 4.1.1.-Condiciones básicas de infraestructura

**Cuadro 3: Limpieza de las instalaciones**

| OPERADORES              | x          | h%         | X   | H%   |
|-------------------------|------------|------------|-----|------|
| Totalmente Insatisfecho | 35         | 10%        | 35  | 10%  |
| Poco Satisfecho         | 107        | 30%        | 142 | 40%  |
| Satisfecho              | 89         | 25%        | 231 | 65%  |
| Bueno                   | 54         | 15%        | 285 | 80%  |
| Bastante Satisfecho     | 54         | 15%        | 339 | 95%  |
| Muy Satisfecho          | 18         | 5%         | 357 | 100% |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100</b> |     |      |

**Fuente:** Elaboración propia (Encuesta a estudiantes)

**Figura 1: Limpieza de las instalaciones**



**Figura 1. Limpieza de las Instalaciones**

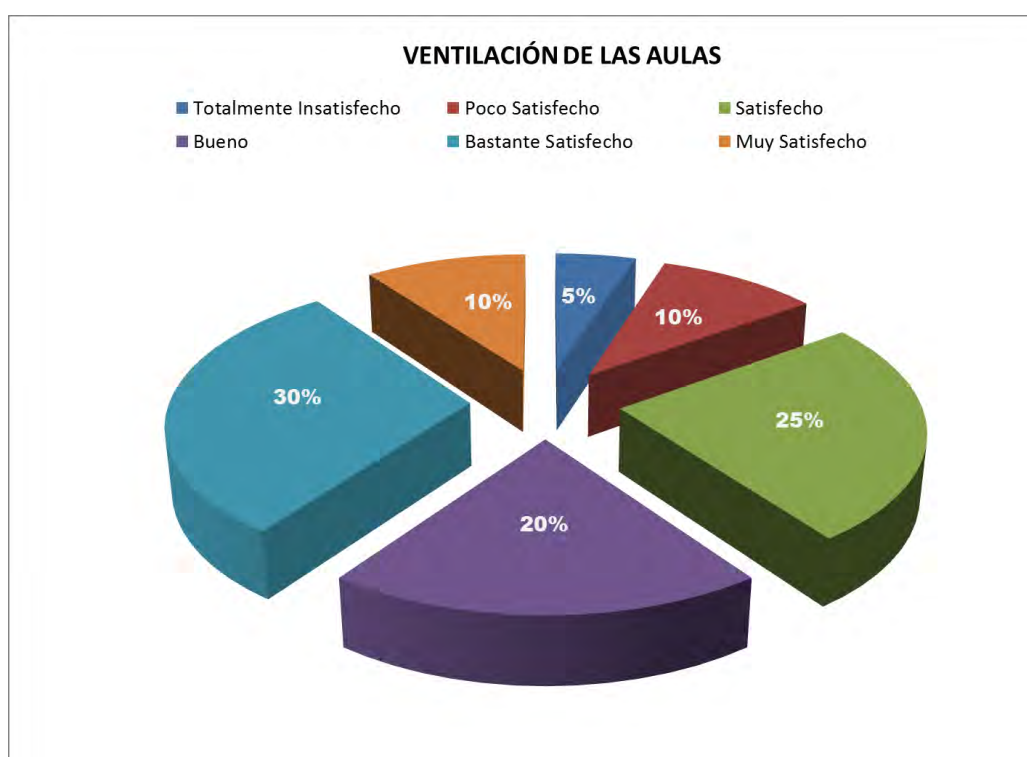
**Fuente:** Elaboración propia

Del 100% de la población encuestada, el 10% manifiesta estar totalmente insatisfecho con la limpieza de las instalaciones, el 30% poco satisfecho, el 25% estar satisfecho, el 15% que es bueno, el 15% estar bastante satisfecho y el 5% restante dice estar muy satisfecho.

**Cuadro 4: Ventilación de las aulas**

| OPERADORES              | x          | h%          | X   | H%   |
|-------------------------|------------|-------------|-----|------|
| Totalmente Insatisfecho | 18         | 5%          | 18  | 5%   |
| Poco Satisfecho         | 36         | 10%         | 54  | 15%  |
| Satisfecho              | 89         | 25%         | 143 | 40%  |
| Bueno                   | 71         | 20%         | 214 | 60%  |
| Bastante Satisfecho     | 107        | 30%         | 321 | 90%  |
| Muy Satisfecho          | 36         | 10%         | 357 | 100% |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100%</b> |     |      |

Fuente: Encuesta

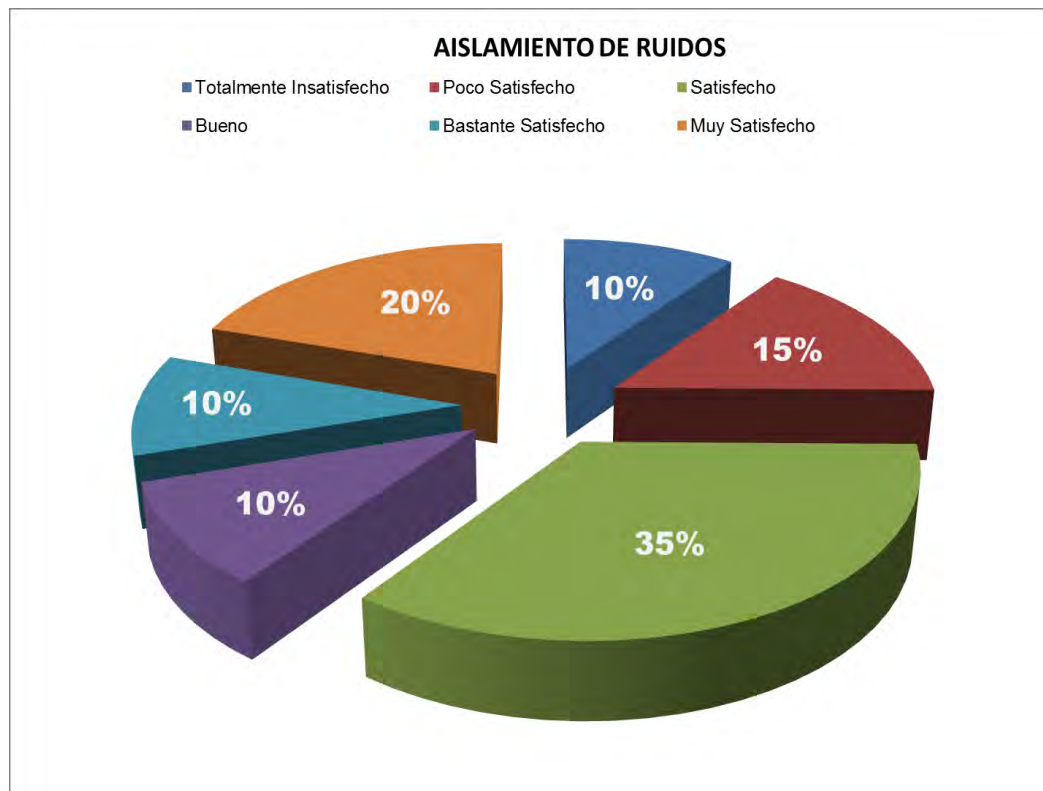
**Figura 2:** Ventilación de aulas  
**Fuente:** Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 5% manifiesta estar totalmente insatisfecho con la ventilación de las aulas, el 10% poco satisfecho, el 25% estar satisfecho, el 20% que es bueno, el 30% estar bastante satisfecho y el 10% restante dice estar muy satisfecho.

**Cuadro 5: Aislamiento de Ruidos**

| <b>OPERADORES</b>       | <b>x</b>   | <b>h%</b>  | <b>X</b> | <b>H%</b> |
|-------------------------|------------|------------|----------|-----------|
| Totalmente Insatisfecho | 36         | 10%        | 36       | 10%       |
| Poco Satisfecho         | 54         | 15%        | 90       | 25%       |
| Satisfecho              | 124        | 35%        | 214      | 60%       |
| Bueno                   | 36         | 10%        | 250      | 70%       |
| Bastante Satisfecho     | 36         | 10%        | 286      | 80%       |
| Muy Satisfecho          | 71         | 20%        | 357      | 100%      |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100</b> |          |           |

**Fuente:** Encuesta



**Figura 3:** Aislamiento de Ruidos

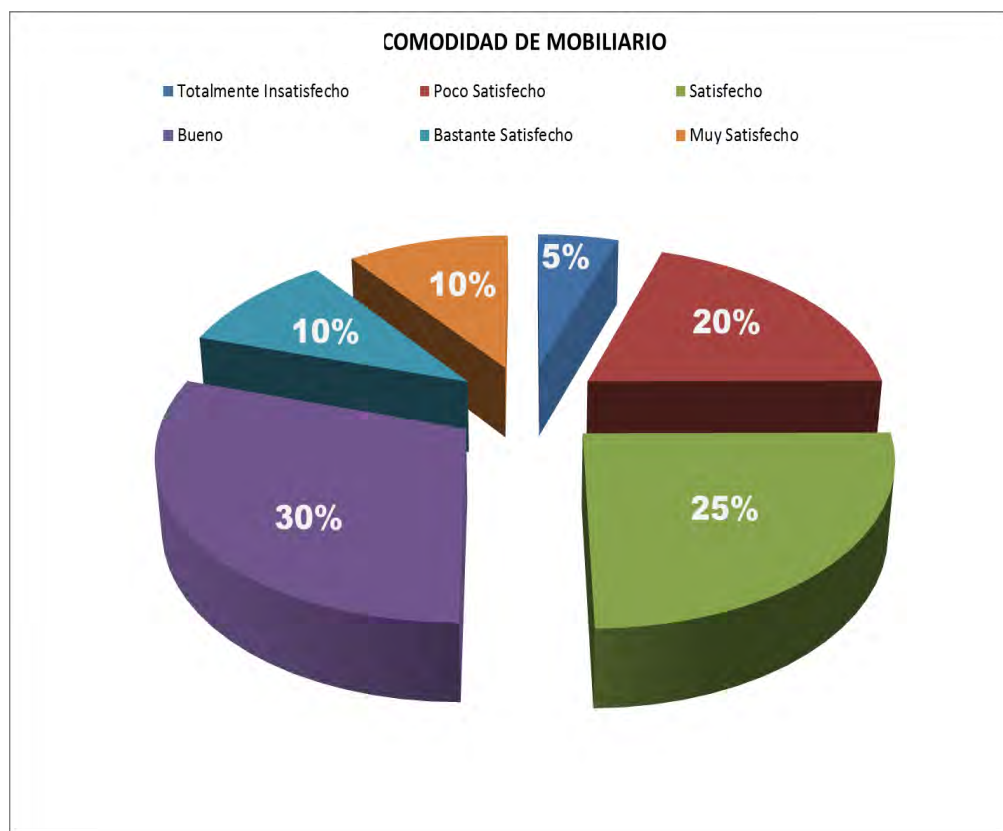
**Fuente:** Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 10% manifiesta estar totalmente insatisfecho con relación al aislamiento de ruidos, el 15% poco satisfecho, el 35% estar satisfecho, el 10% que es bueno, el 10% estar bastante satisfecho y el 20% restante dice estar muy satisfecho.

**Cuadro 6: Comodidad de Mobiliario**

| <b>OPERADORES</b>       | <b>x</b>   | <b>h%</b>  | <b>X</b> | <b>H%</b> |
|-------------------------|------------|------------|----------|-----------|
| Totalmente Insatisfecho | 18         | 5%         | 18       | 5%        |
| Poco Satisfecho         | 71         | 20%        | 89       | 25%       |
| Satisfecho              | 89         | 25%        | 178      | 50%       |
| Bueno                   | 107        | 30%        | 285      | 80%       |
| Bastante Satisfecho     | 36         | 10%        | 321      | 90%       |
| Muy Satisfecho          | 36         | 10%        | 357      | 100%      |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100</b> |          |           |

**Fuente:** Encuesta



**Figura 4:** Comodidad de Mobiliario

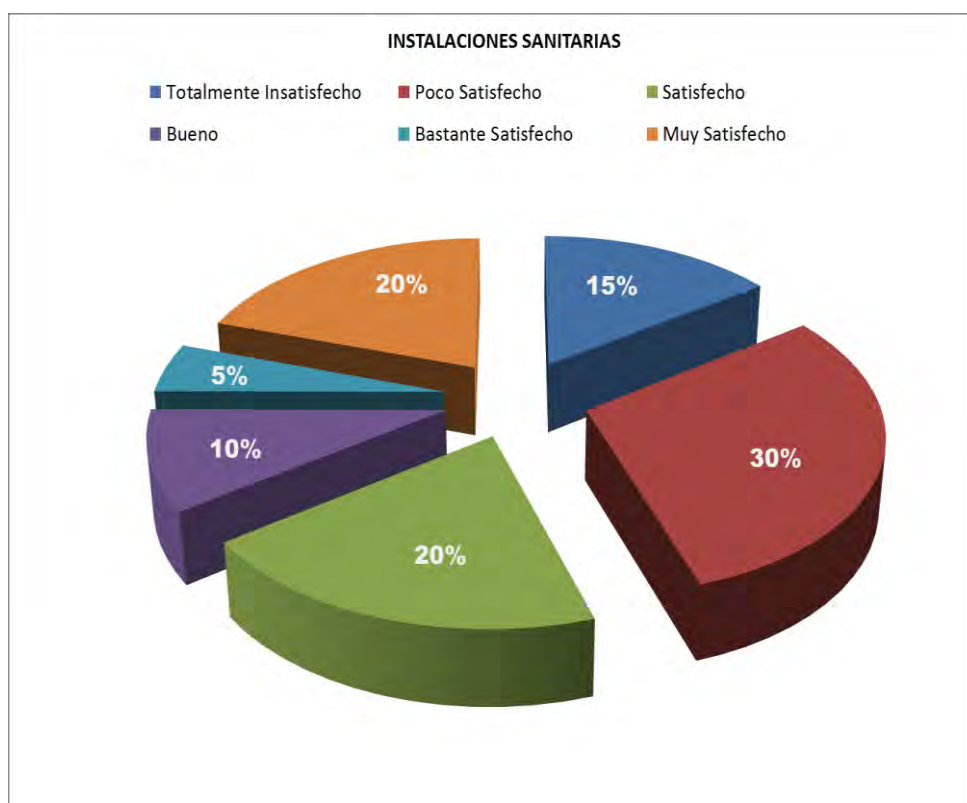
**Fuente:** Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 5% manifiesta estar totalmente insatisfecho con la comodidad del mobiliario, el 20% poco satisfecho, el 25% estar satisfecho, el 30% que es bueno, el 10% estar bastante satisfecho y el 10% restante dice estar muy satisfecho.

**Cuadro 7: Instalaciones Sanitarias**

| <b>OPERADORES</b>       | <b>x</b>   | <b>h%</b>  | <b>X</b> | <b>H%</b> |
|-------------------------|------------|------------|----------|-----------|
| Totalmente Insatisfecho | 54         | 15%        | 54       | 15%       |
| Poco Satisfecho         | 107        | 30%        | 161      | 45%       |
| Satisfecho              | 71         | 20%        | 232      | 65%       |
| Bueno                   | 36         | 10%        | 268      | 75%       |
| Bastante Satisfecho     | 18         | 5%         | 286      | 80%       |
| Muy Satisfecho          | 71         | 20%        | 357      | 100%      |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100</b> |          |           |

**Fuente:** Encuesta



**Figura 5:** Instalaciones Sanitarias

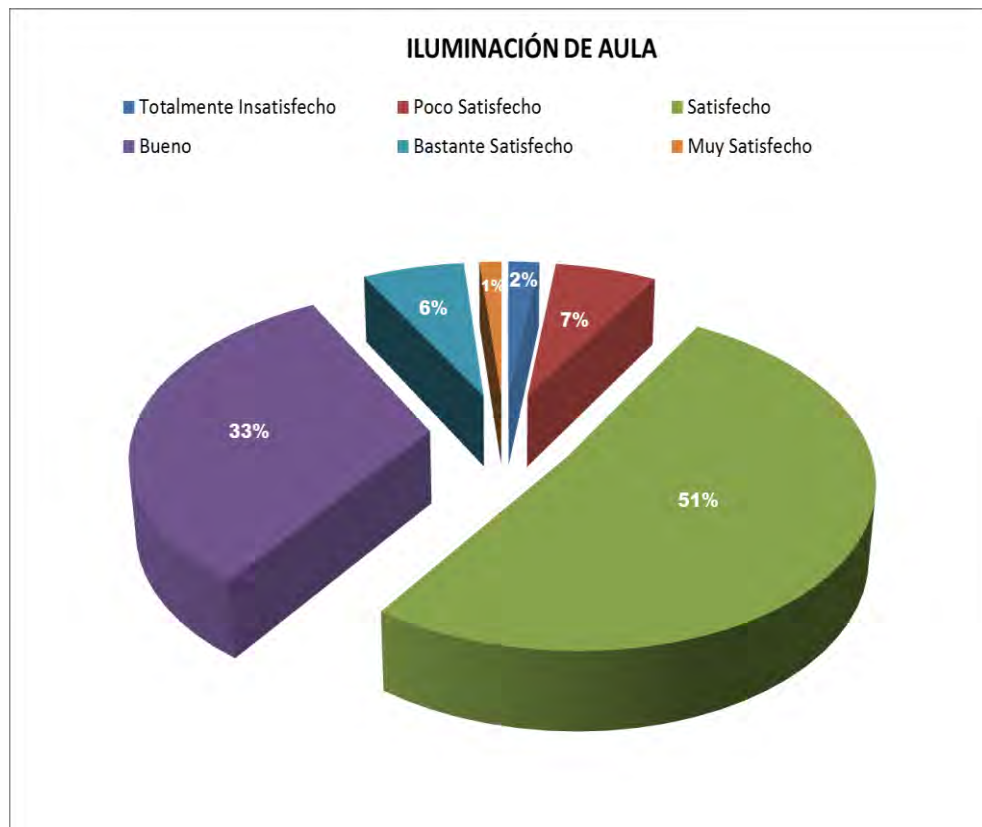
**Fuente:** Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 15% manifiesta estar totalmente insatisfecho con las instalaciones sanitarias, el 30% poco satisfecho, el 20% estar satisfecho, el 10% que es bueno, el 5% estar bastante satisfecho y el 20% restante dice estar muy satisfecho.

**Cuadro 8: Iluminación de Aula**

| OPERADORES              | x          | h%         | X   | H%   |
|-------------------------|------------|------------|-----|------|
| Totalmente Insatisfecho | 7          | 2%         | 7   | 2%   |
| Poco Satisfecho         | 23         | 7%         | 30  | 9%   |
| Satisfecho              | 183        | 51%        | 213 | 60%  |
| Bueno                   | 116        | 33%        | 329 | 93%  |
| Bastante Satisfecho     | 23         | 6%         | 352 | 99%  |
| Muy Satisfecho          | 5          | 1%         | 357 | 100% |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100</b> |     |      |

Fuente: Encuesta

**Figura 6:** Iluminación de aula

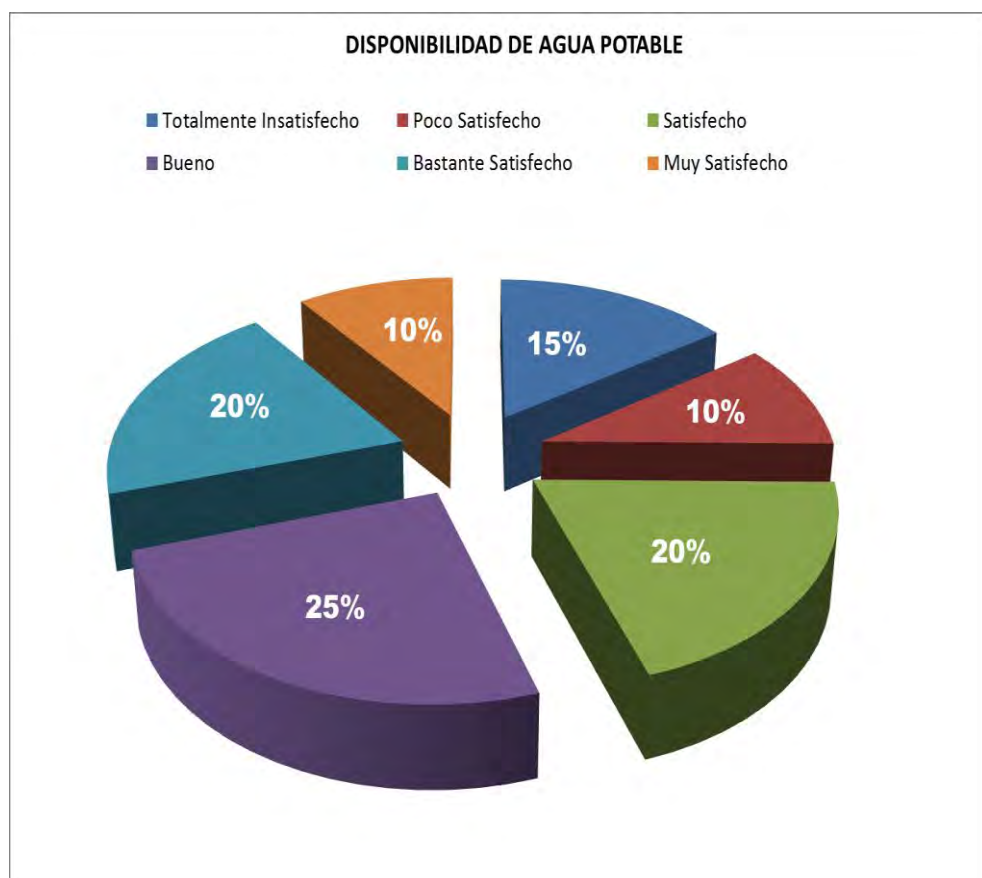
Fuente: Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 2% manifiesta estar totalmente insatisfecho con la iluminación de las aulas, el 7% poco satisfecho, el 51% estar satisfecho, el 33% que es bueno, el 6% estar bastante satisfecho y el 1% restante dice estar muy satisfecho.

**Cuadro 9: Disponibilidad de Agua Potable**

| OPERADORES              | x          | h%         | X   | H%   |
|-------------------------|------------|------------|-----|------|
| Totalmente Insatisfecho | 54         | 15%        | 54  | 15%  |
| Poco Satisfecho         | 36         | 10%        | 90  | 25%  |
| Satisfecho              | 71         | 20%        | 161 | 45%  |
| Bueno                   | 89         | 25%        | 250 | 70%  |
| Bastante Satisfecho     | 71         | 20%        | 321 | 90%  |
| Muy Satisfecho          | 36         | 10%        | 357 | 100% |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100</b> |     |      |

Fuente: Encuesta



**Figura 7:** Disponibilidad de agua potable  
**Fuente:** Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 15% manifiesta estar totalmente insatisfecho con la disponibilidad de agua potable, el 10% poco satisfecho, el 20% estar satisfecho, el 25% que es bueno, el 20% estar bastante satisfecho y el 10% restante dice estar muy satisfecho.



**Cuadro 10: Instalaciones de las biblioteca**

| <b>OPERADORES</b>       | <b>x</b>   | <b>h%</b>  | <b>X</b> | <b>H%</b> |
|-------------------------|------------|------------|----------|-----------|
| Totalmente Insatisfecho | 36         | 10%        | 36       | 10%       |
| Poco Satisfecho         | 89         | 25%        | 125      | 35%       |
| Satisfecho              | 54         | 15%        | 179      | 50%       |
| Bueno                   | 89         | 25%        | 268      | 75%       |
| Bastante Satisfecho     | 36         | 10%        | 304      | 85%       |
| Muy Satisfecho          | 53         | 15%        | 357      | 100%      |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100</b> |          |           |

**Fuente:** Encuesta

**Figura 8:** Instalaciones de la biblioteca

**Fuente:** Elaboración Propia

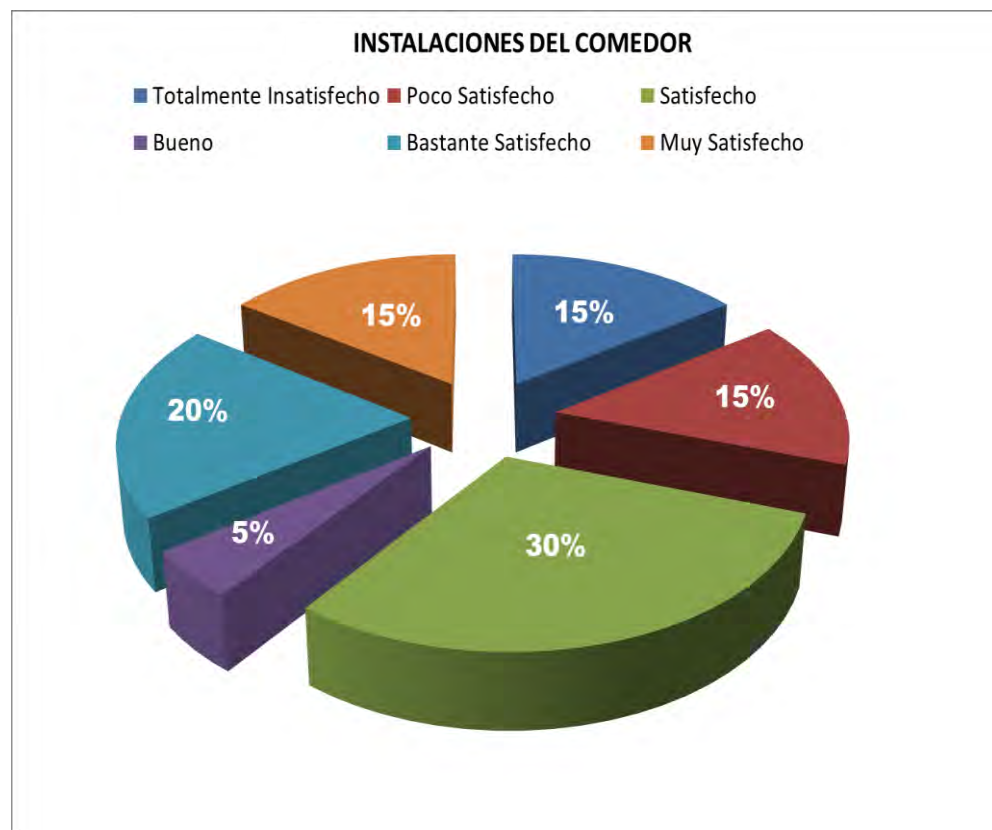
Del 100% de la población encuestada, el 10% manifiesta estar totalmente insatisfecho con las instalaciones de la biblioteca, el 25% poco satisfecho, el 15% estar satisfecho, el 25% que es bueno, el 10% estar bastante satisfecho y el 15% restante dice estar muy satisfecho.



**Cuadro 11: Instalaciones del Comedor**

| OPERADORES              | x          | h%         | X   | H%   |
|-------------------------|------------|------------|-----|------|
| Totalmente Insatisfecho | 54         | 15%        | 54  | 15%  |
| Poco Satisfecho         | 54         | 15%        | 108 | 30%  |
| Satisfecho              | 107        | 30%        | 215 | 60%  |
| Bueno                   | 17         | 5%         | 232 | 65%  |
| Bastante Satisfecho     | 71         | 20%        | 303 | 85%  |
| Muy Satisfecho          | 54         | 15%        | 357 | 100% |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100</b> |     |      |

Fuente: Encuesta

**Figura 9:** Instalaciones del comedor

Fuente: Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 15% manifiesta estar totalmente insatisfecho con las instalaciones, el 15% poco satisfecho, el 30% estar satisfecho, el 5% que es bueno, el 20% estar bastante satisfecho y el 15% restante dice estar muy satisfecho.

**Cuadro 12: Instalaciones deportivas**

| OPERADORES              | x          | h%         | X   | H%   |
|-------------------------|------------|------------|-----|------|
| Totalmente Insatisfecho | 18         | 5%         | 18  | 5%   |
| Poco Satisfecho         | 54         | 15%        | 72  | 20%  |
| Satisfecho              | 36         | 10%        | 108 | 30%  |
| Bueno                   | 71         | 20%        | 179 | 50%  |
| Bastante Satisfecho     | 89         | 25%        | 268 | 75%  |
| Muy Satisfecho          | 89         | 25%        | 357 | 100% |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100</b> |     |      |

Fuente: Encuesta

**Figura 10:** Instalaciones deportivas

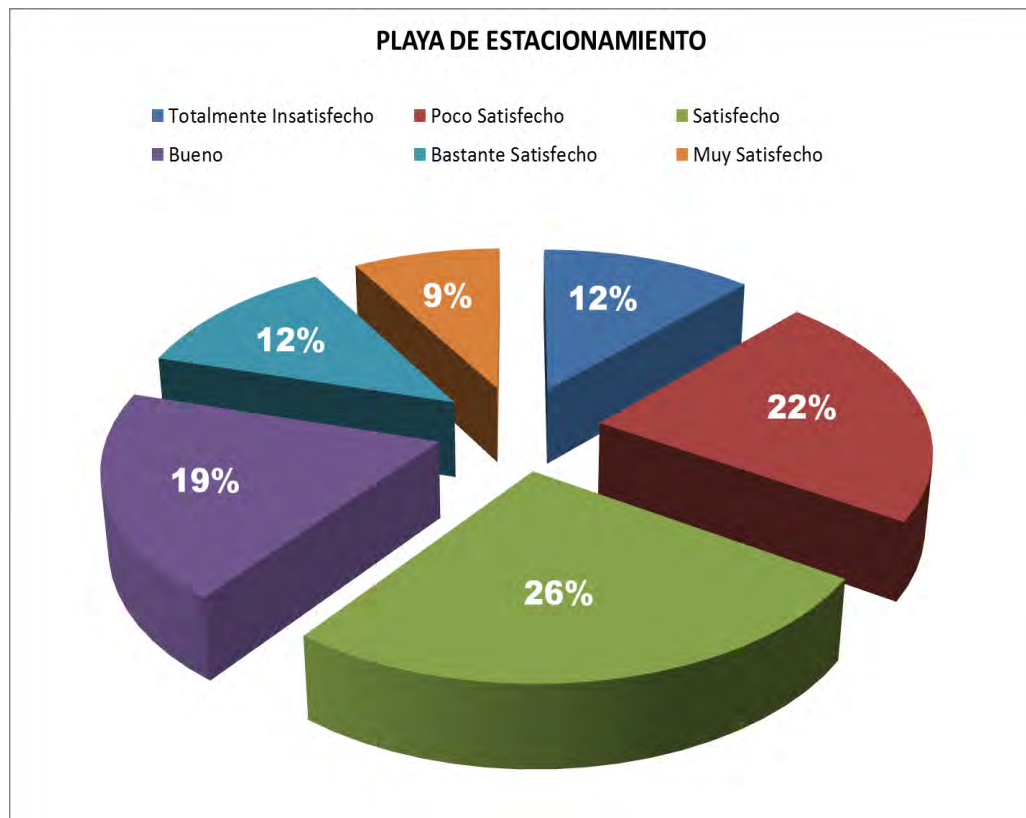
Fuente: Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 5% manifiesta estar totalmente insatisfecho con las instalaciones deportivas, el 15% poco satisfecho, el 10% estar satisfecho, el 20% que es bueno, el 25% estar bastante satisfecho y el 25% restante dice estar muy satisfecho.

**Cuadro 13:** Playa de estacionamiento

| <b>OPERADORES</b>       | <b>x</b>   | <b>h%</b>  | <b>X</b> | <b>H%</b> |
|-------------------------|------------|------------|----------|-----------|
| Totalmente Insatisfecho | 43         | 12%        | 43       | 12%       |
| Poco Satisfecho         | 79         | 22%        | 122      | 34%       |
| Satisfecho              | 93         | 26%        | 215      | 60%       |
| Bueno                   | 69         | 19%        | 284      | 79%       |
| Bastante Satisfecho     | 43         | 12%        | 327      | 91%       |
| Muy Satisfecho          | 30         | 9%         | 357      | 100%      |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100</b> |          |           |

Fuente: Encuesta

**Figura 11:** Playa de estacionamiento

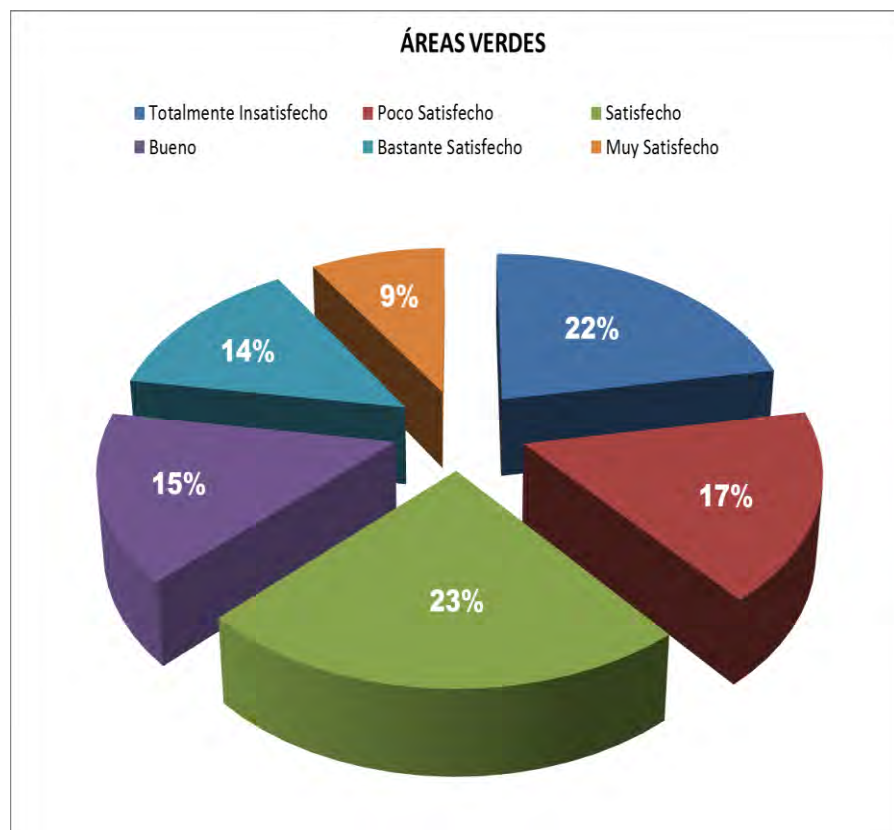
Fuente: Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 12% manifiesta estar totalmente insatisfecho con las playas de estacionamiento, el 22% poco satisfecho, el 26% estar satisfecho, el 19% que es bueno, el 12% estar bastante satisfecho y el 9% restante dice estar muy satisfecho.

**Cuadro 14: Áreas verdes**

| OPERADORES              | x          | h%         | X   | H%   |
|-------------------------|------------|------------|-----|------|
| Totalmente Insatisfecho | 79         | 22%        | 79  | 22%  |
| Poco Satisfecho         | 61         | 17%        | 140 | 39%  |
| Satisfecho              | 83         | 23%        | 223 | 62%  |
| Bueno                   | 54         | 15%        | 277 | 77%  |
| Bastante Satisfecho     | 49         | 14%        | 326 | 91%  |
| Muy Satisfecho          | 31         | 9%         | 357 | 100% |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100</b> |     |      |

Fuente: Encuesta



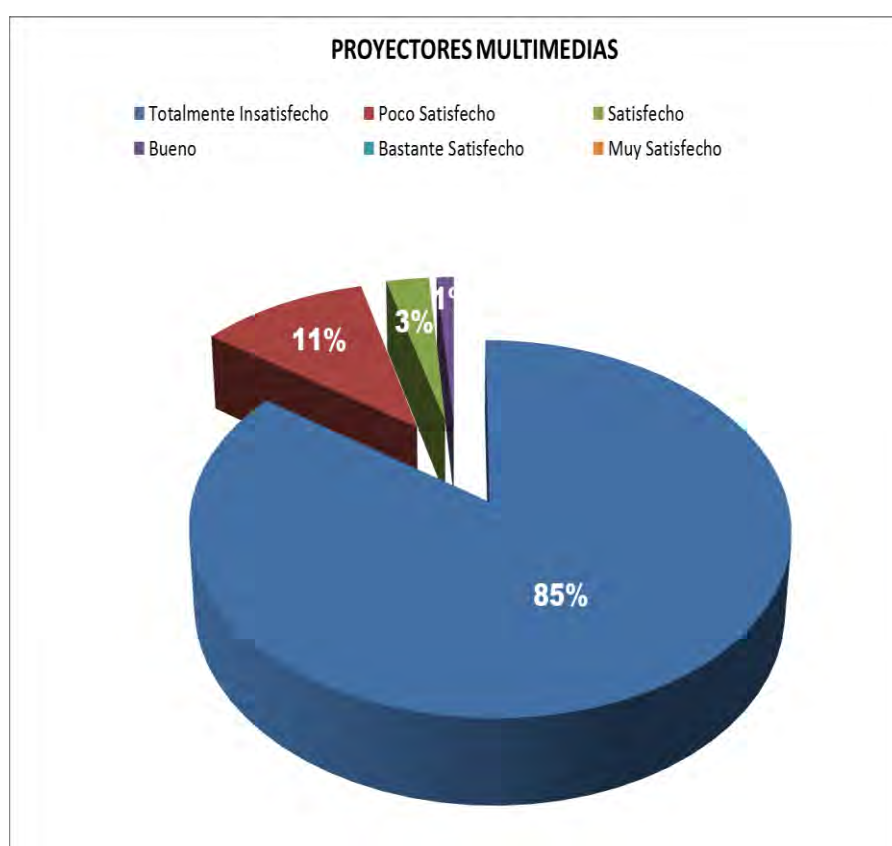
**Figura 12: Áreas verdes**  
Fuente: Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 22% manifiesta estar totalmente insatisfecho con las áreas verdes, el 17% poco satisfecho, el 23% estar satisfecho, el 15% que es bueno, el 14% estar bastante satisfecho y el 9% restante dice estar muy satisfecho.

**Cuadro 15: Proyectores multimedia**

| OPERADORES              | x          | h%         | X   | H%   |
|-------------------------|------------|------------|-----|------|
| Totalmente Insatisfecho | 304        | 85%        | 304 | 85%  |
| Poco Satisfecho         | 39         | 11%        | 343 | 96%  |
| Satisfecho              | 10         | 3%         | 353 | 99%  |
| Bueno                   | 4          | 1%         | 357 | 100% |
| Bastante Satisfecho     | 0          | 0%         | 357 | 100% |
| Muy Satisfecho          | 0          | 0%         | 357 | 100% |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100</b> |     |      |

Fuente: Encuesta

**Figura 13:** Proyectores multimedia

Fuente: Elaboración Propia

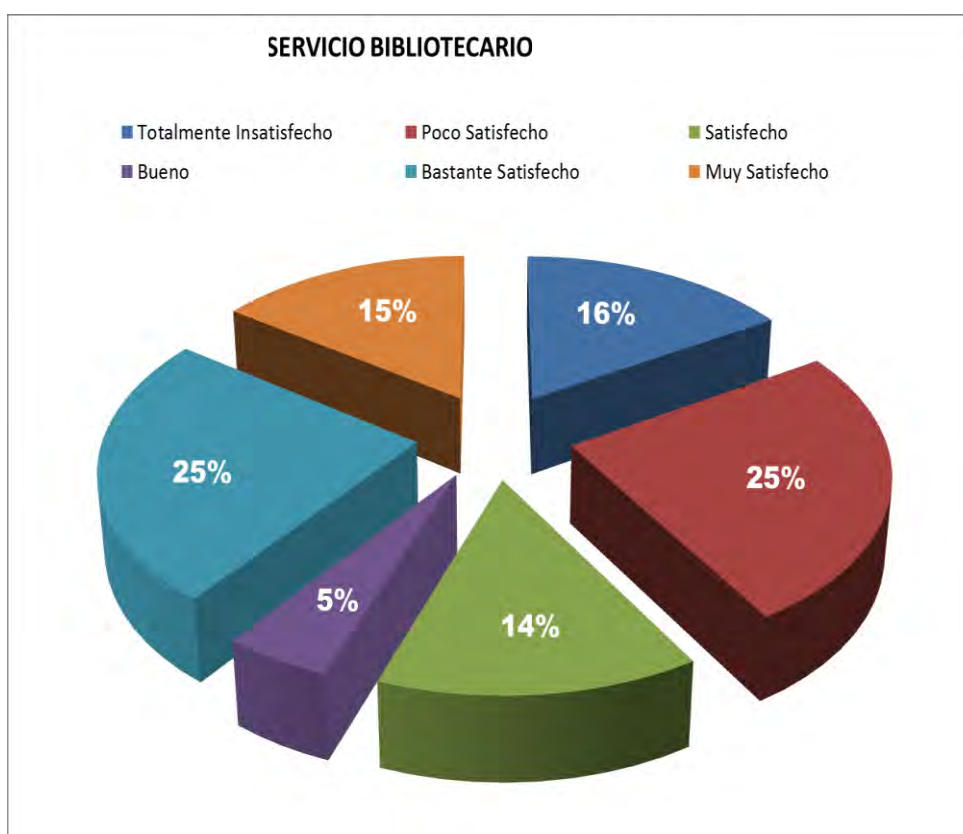
Del 100% de la población encuestada, el 85% manifiesta estar totalmente insatisfecho con los proyectores multimedia, el 11% poco satisfecho, el 3% estar satisfecho, el 1% que es bueno, el 0% estar bastante satisfecho y el 0% restante dice estar muy satisfecho.

## II.- SERVICIOS DE LA INSTITUCIÓN (ADMINISTRATIVA)

**Cuadro 16: Servicio bibliotecario (Atención al usuario)**

| OPERADORES              | x          | h%         | X   | H%   |
|-------------------------|------------|------------|-----|------|
| Totalmente Insatisfecho | 58         | 16%        | 58  | 16%  |
| Poco Satisfecho         | 90         | 25%        | 148 | 41%  |
| Satisfecho              | 50         | 14%        | 198 | 55%  |
| Bueno                   | 17         | 5%         | 215 | 60%  |
| Bastante Satisfecho     | 88         | 25%        | 303 | 85%  |
| Muy Satisfecho          | 54         | 15%        | 357 | 100% |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100</b> |     |      |

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 14:** Servicio de biblioteca

**Fuente:** Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 16% manifiesta estar totalmente insatisfecho con el servicio que brinda la biblioteca, el 25% poco satisfecho, el 14% estar satisfecho, el 5% que es bueno, el 25% estar bastante satisfecho y el 15% restante dice estar muy satisfecho.

**Cuadro 17: Oficina de Coordinación y Registro Académico**

| <b>OPERADORES</b>       | <b>x</b>   | <b>h%</b>  | <b>X</b> | <b>H%</b> |
|-------------------------|------------|------------|----------|-----------|
| Totalmente Insatisfecho | 36         | 10%        | 36       | 10%       |
| Poco Satisfecho         | 137        | 38%        | 173      | 48%       |
| Satisfecho              | 84         | 24%        | 257      | 72%       |
| Bueno                   | 77         | 22%        | 334      | 93%       |
| Bastante Satisfecho     | 19         | 5%         | 353      | 99%       |
| Muy Satisfecho          | 4          | 1%         | 357      | 100%      |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100</b> |          |           |

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 15: OCRA**

**Fuente:** Elaboración Propia

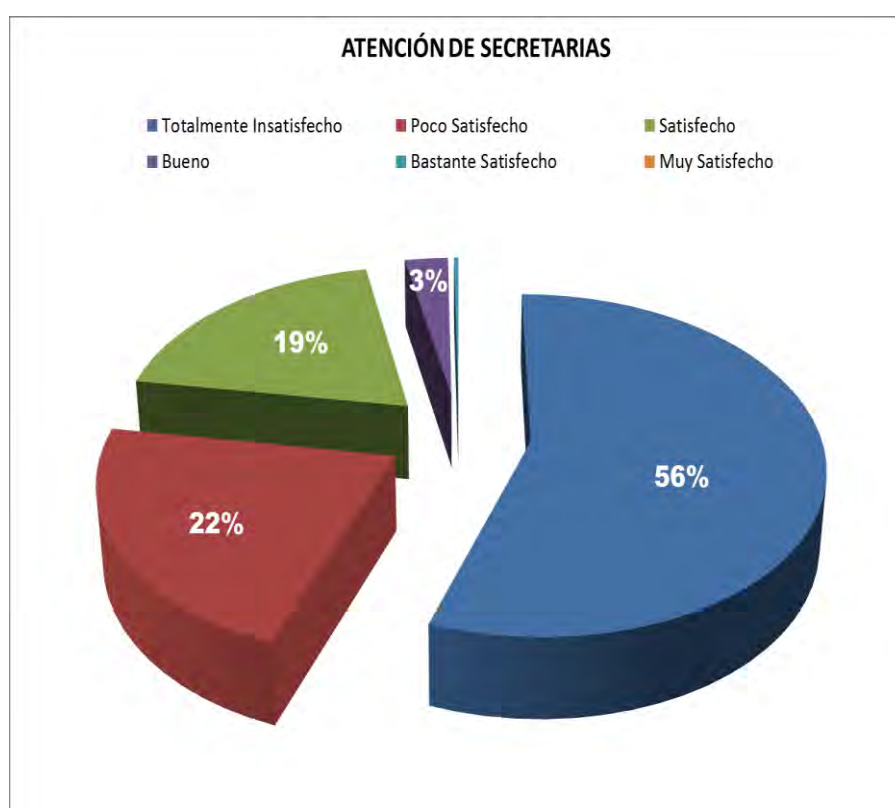
Del 100% de la población encuestada, el 10% manifiesta estar totalmente insatisfecho con la atención de la Oficina de Coordinación y Registro Académico, el 38% poco satisfecho, el 24% estar satisfecho, el 22% que es bueno, el 5% estar bastante satisfecho y el 1% restante dice estar muy satisfecho.



**Cuadro 18: Atención de Secretarias**

| OPERADORES              | x          | h%         | X   | H%   |
|-------------------------|------------|------------|-----|------|
| Totalmente Insatisfecho | 198        | 56%        | 198 | 56%  |
| Poco Satisfecho         | 79         | 22%        | 277 | 78%  |
| Satisfecho              | 69         | 19%        | 346 | 97%  |
| Bueno                   | 10         | 3%         | 356 | 100% |
| Bastante Satisfecho     | 1          | 0%         | 357 | 100% |
| Muy Satisfecho          | 0          | 0%         | 357 | 100% |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100</b> |     |      |

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 16:** Atención de Secretarias

**Fuente:** Elaboración Propia

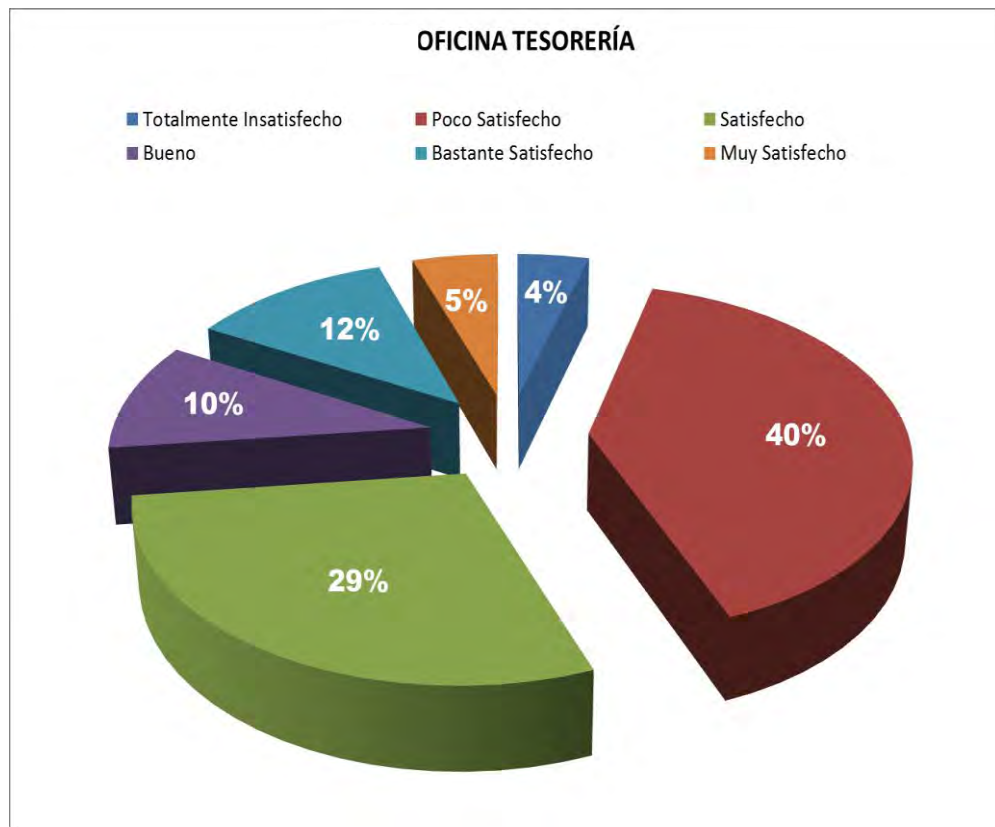
Del 100% de la población encuestada, el 56% manifiesta estar totalmente insatisfecho con la atención de las secretarias, el 22% poco satisfecho, el 19% estar satisfecho, el 3% que es bueno, el 0% estar bastante satisfecho y el 0% restante dice estar muy satisfecho.



**Cuadro 19. Oficina Tesorería**

| <b>OPERADORES</b>       | <b>x</b>   | <b>h%</b>  | <b>X</b> | <b>H%</b> |
|-------------------------|------------|------------|----------|-----------|
| Totalmente Insatisfecho | 15         | 4%         | 15       | 4%        |
| Poco Satisfecho         | 143        | 40%        | 158      | 44%       |
| Satisfecho              | 103        | 29%        | 261      | 73%       |
| Bueno                   | 36         | 10%        | 297      | 83%       |
| Bastante Satisfecho     | 42         | 12%        | 339      | 95%       |
| Muy Satisfecho          | 18         | 5%         | 357      | 100%      |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100</b> |          |           |

**Fuente:** Elaboración propia



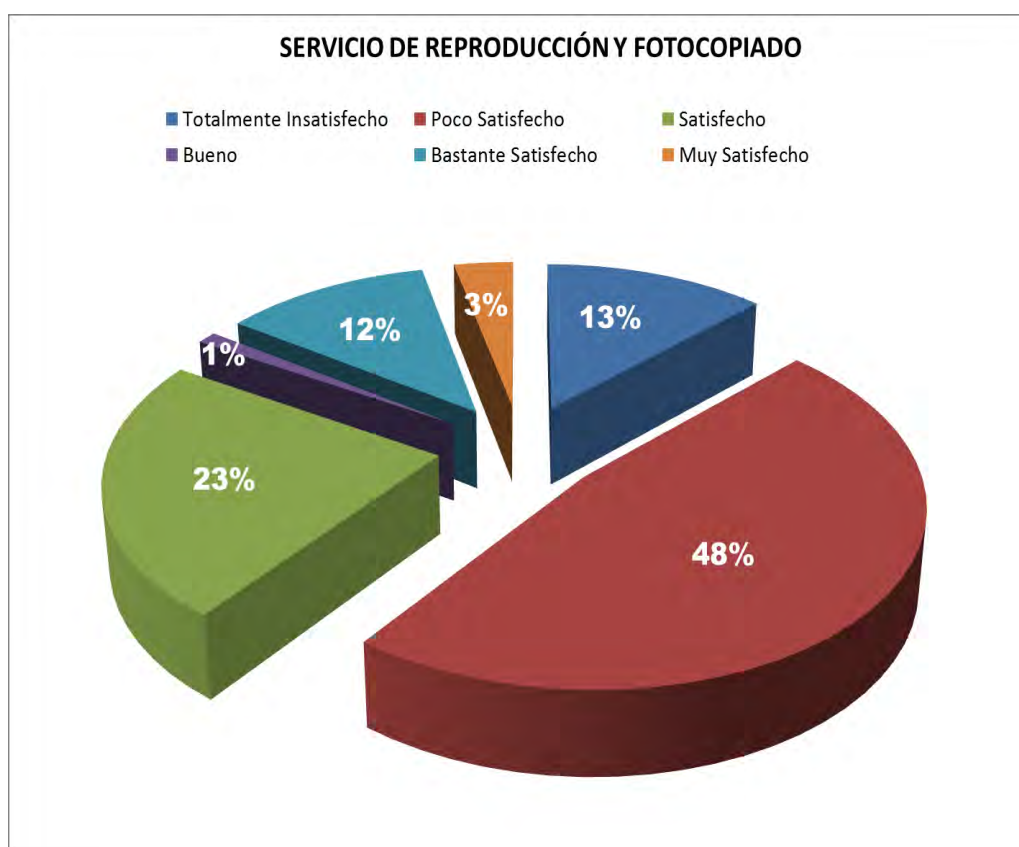
**Figura 17:** Oficina de Tesorería  
**Fuente:** Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 4% manifiesta estar totalmente insatisfecho con el servicio de la Oficina de Tesorería, el 40% poco satisfecho, el 29% estar satisfecho, el 10% que es bueno, el 12% estar bastante satisfecho y el 5% restante dice estar muy satisfecho.

**Cuadro 20: Servicio de Reproducción y Fotocopiado**

| OPERADORES              | x          | h%         | X   | H%   |
|-------------------------|------------|------------|-----|------|
| Totalmente Insatisfecho | 45         | 13%        | 45  | 13%  |
| Poco Satisfecho         | 170        | 48%        | 215 | 61%  |
| Satisfecho              | 84         | 23%        | 299 | 84%  |
| Bueno                   | 4          | 1%         | 303 | 85%  |
| Bastante Satisfecho     | 42         | 12%        | 345 | 97%  |
| Muy Satisfecho          | 12         | 3%         | 357 | 100% |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100</b> |     |      |

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 18:** Servicios de Reproducción y Fotocopiado

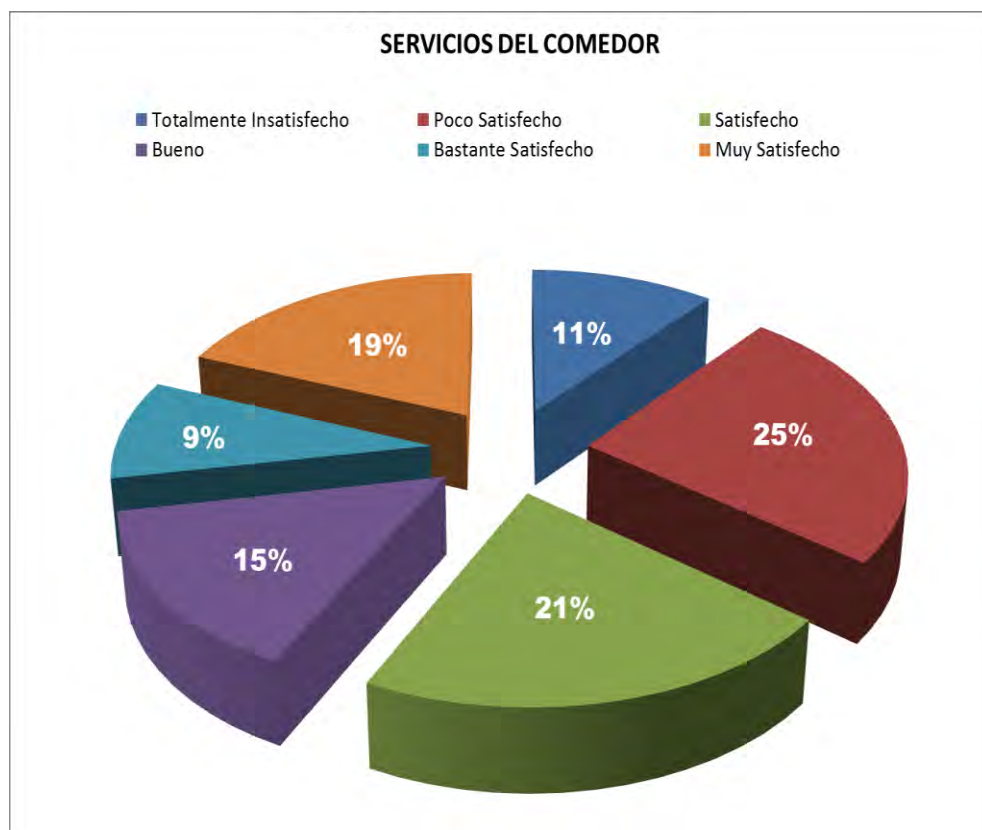
**Fuente:** Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 13% manifiesta estar totalmente insatisfecho con el servicio de reproducción y fotocopiado, el 48% poco satisfecho, el 23% estar satisfecho, el 1% que es bueno, el 12% estar bastante satisfecho y el 3% restante dice estar muy satisfecho.

**Cuadro 21: Servicios del Comedor**

| OPERADORES              | x          | h%         | X   | H%   |
|-------------------------|------------|------------|-----|------|
| Totalmente Insatisfecho | 39         | 11%        | 39  | 11%  |
| Poco Satisfecho         | 89         | 25%        | 128 | 36%  |
| Satisfecho              | 76         | 21%        | 204 | 57%  |
| Bueno                   | 53         | 15%        | 257 | 72%  |
| Bastante Satisfecho     | 33         | 9%         | 290 | 81%  |
| Muy Satisfecho          | 67         | 19%        | 357 | 100% |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100</b> |     |      |

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 19:** Servicio de Comedor

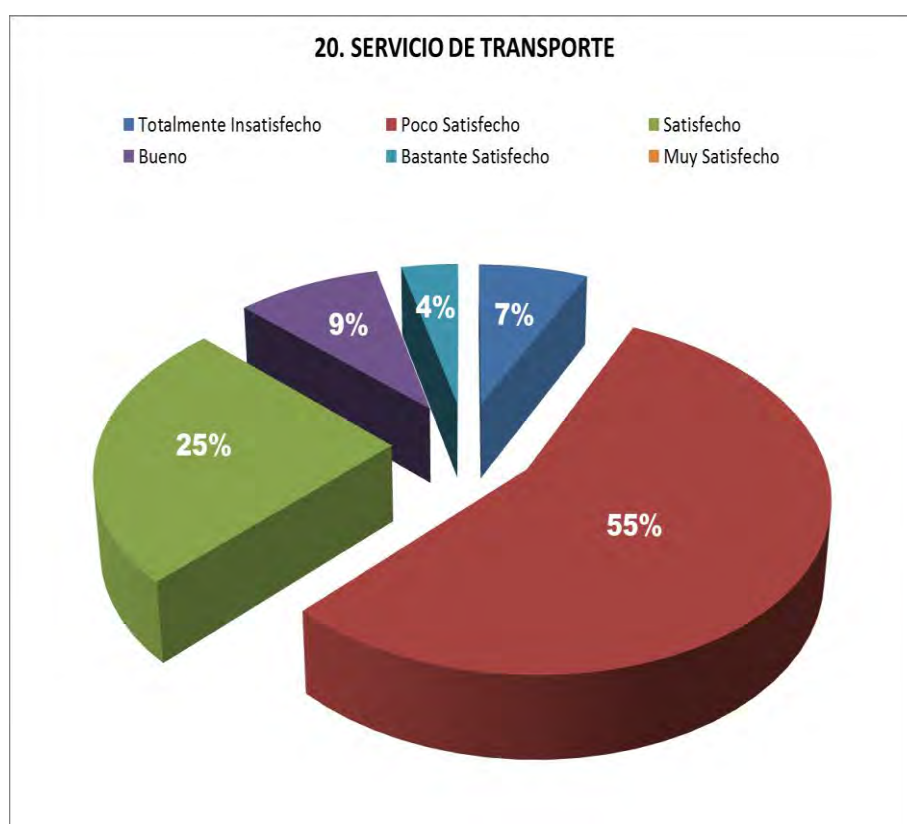
**Fuente:** Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 11% manifiesta estar totalmente insatisfecho con el servicio que brinda el comedor, el 25% poco satisfecho, el 21% estar satisfecho, el 15% que es bueno, el 9% estar bastante satisfecho y el 19% restante dice estar muy satisfecho.

**Cuadro 22. Servicio de Transporte**

| OPERADORES              | x          | h%         | X   | H%   |
|-------------------------|------------|------------|-----|------|
| Totalmente Insatisfecho | 25         | 7%         | 25  | 7%   |
| Poco Satisfecho         | 197        | 55%        | 222 | 62%  |
| Satisfecho              | 89         | 25%        | 311 | 87%  |
| Bueno                   | 33         | 9%         | 344 | 96%  |
| Bastante Satisfecho     | 13         | 4%         | 357 | 100% |
| Muy Satisfecho          | 0          | 0%         | 357 | 100% |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100</b> |     |      |

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 20:** Servicio de Transporte

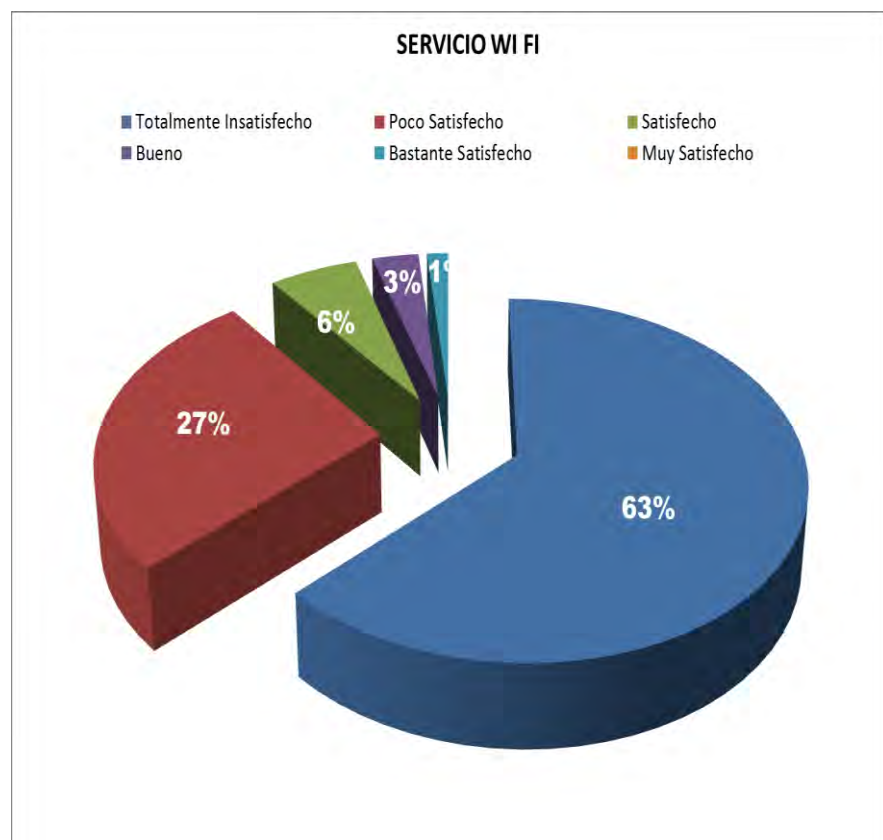
**Fuente:** Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 7% manifiesta estar totalmente insatisfecho con el servicio de transporte, el 55% poco satisfecho, el 25% estar satisfecho, el 9% que es bueno, el 4% estar bastante satisfecho y el 0% restante dice estar muy satisfecho.

**Cuadro 23. Servicio WI FI**

| OPERADORES              | x          | h%         | X   | H%   |
|-------------------------|------------|------------|-----|------|
| Totalmente Insatisfecho | 224        | 63%        | 224 | 63%  |
| Poco Satisfecho         | 96         | 27%        | 320 | 90%  |
| Satisfecho              | 21         | 6%         | 341 | 96%  |
| Bueno                   | 11         | 3%         | 352 | 99%  |
| Bastante Satisfecho     | 5          | 1%         | 357 | 100% |
| Muy Satisfecho          | 0          | 0%         | 357 | 100% |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100</b> |     |      |

**Fuente:** Elaboración propia



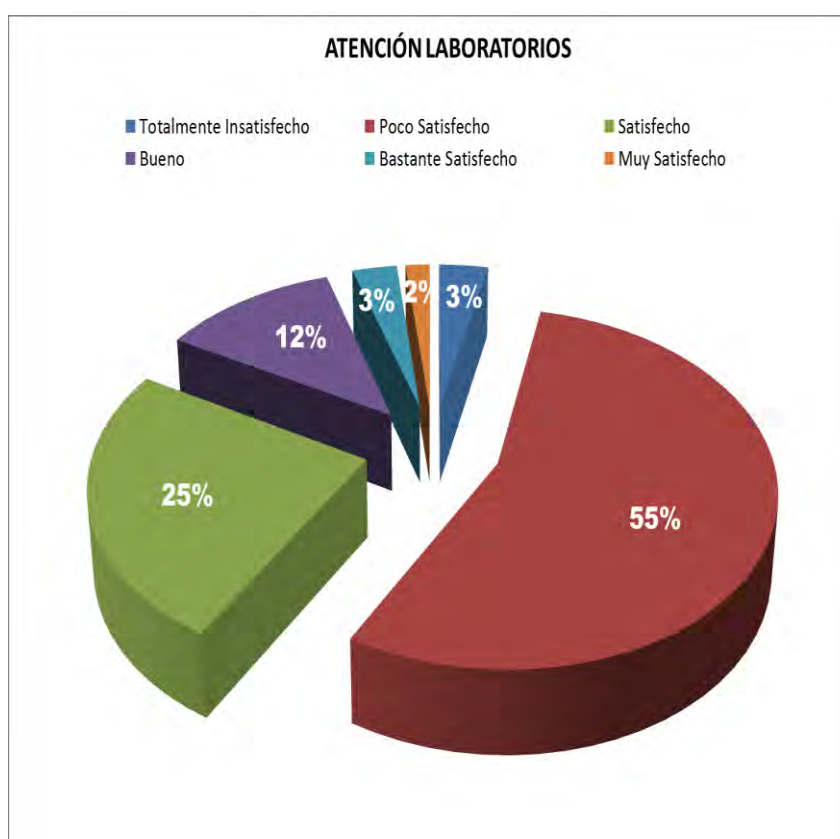
**Figura 21:** Servicio WI FI  
**Fuente:** Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 63% manifiesta estar totalmente insatisfecho con el servicio de WI FI, el 27% poco satisfecho, el 6% estar satisfecho, el 3% que es bueno, el 1% estar bastante satisfecho y el 0% restante dice estar muy satisfecho.

**Cuadro 24. Atención laboratorios**

| OPERADORES              | x          | h%         | X   | H%   |
|-------------------------|------------|------------|-----|------|
| Totalmente Insatisfecho | 12         | 3%         | 12  | 3%   |
| Poco Satisfecho         | 196        | 55%        | 208 | 58%  |
| Satisfecho              | 89         | 25%        | 297 | 83%  |
| Bueno                   | 43         | 12%        | 340 | 95%  |
| Bastante Satisfecho     | 11         | 3%         | 351 | 98%  |
| Muy Satisfecho          | 6          | 2%         | 357 | 100% |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100</b> |     |      |

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 22:** Atención en Laboratorios

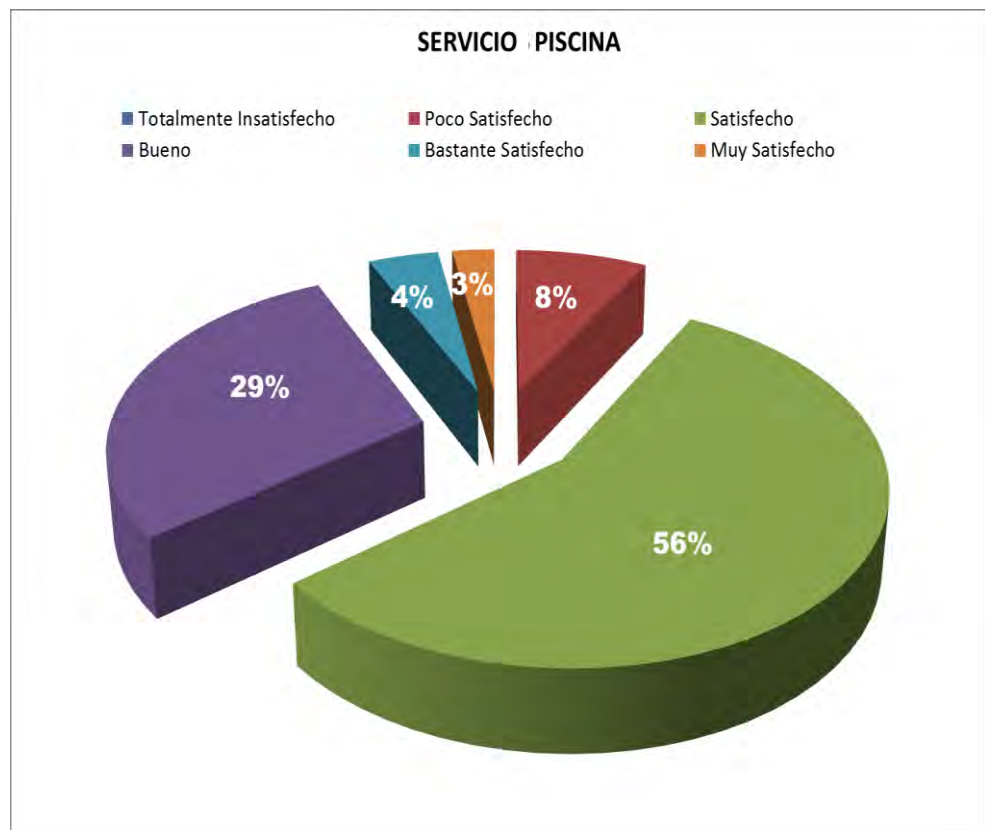
**Fuente:** Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 3% manifiesta estar totalmente insatisfecho con el servicio del laboratorio, el 55% poco satisfecho, el 25% estar satisfecho, el 12% que es bueno, el 3% estar bastante satisfecho y el 2% restante dice estar muy satisfecho.

**Cuadro 25: Servicios Piscina**

| OPERADORES              | x          | h%         | X   | H%   |
|-------------------------|------------|------------|-----|------|
| Totalmente Insatisfecho | 0          | 0%         | 0   | 0%   |
| Poco Satisfecho         | 28         | 8%         | 28  | 8%   |
| Satisfecho              | 201        | 56%        | 229 | 64%  |
| Bueno                   | 104        | 29%        | 333 | 93%  |
| Bastante Satisfecho     | 15         | 4%         | 348 | 97%  |
| Muy Satisfecho          | 9          | 3%         | 357 | 100% |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100</b> |     |      |

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 23:** Servicio de Piscina

**Fuente:** Elaboración Propia

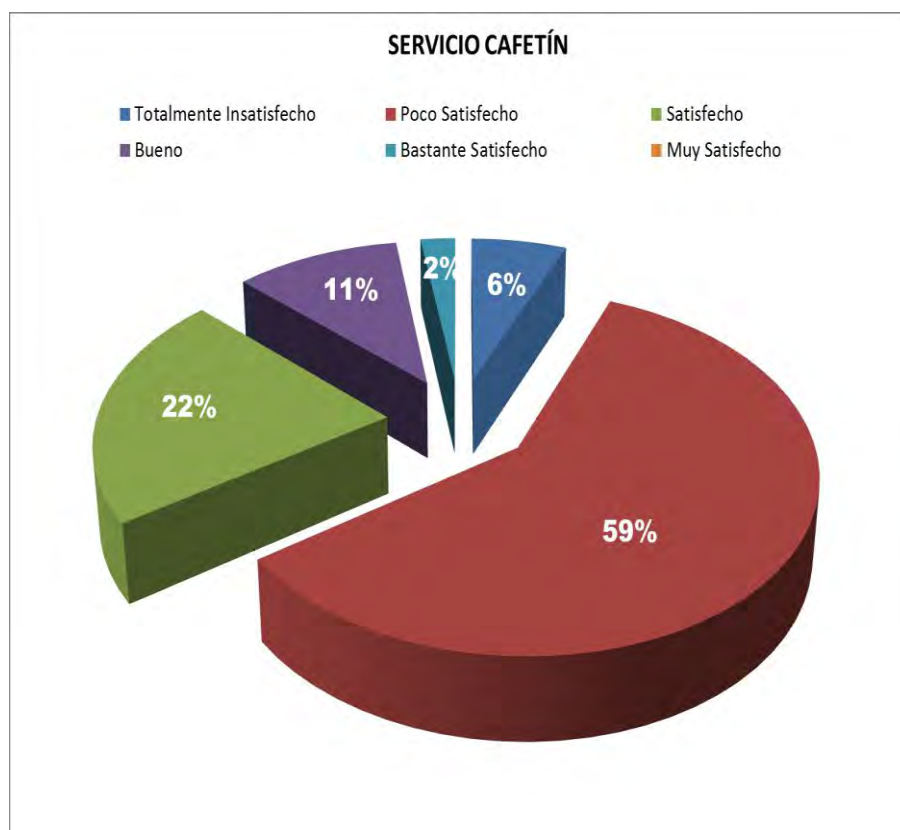
Del 100% de la población encuestada, el 0% manifiesta estar totalmente insatisfecho con el servicio de la piscina, el 8% poco satisfecho, el 56% estar satisfecho, el 29% que es bueno, el 4% estar bastante satisfecho y el 3% restante dice estar muy satisfecho.



**Cuadro 26: Servicio Cafetín**

| OPERADORES              | x          | h%         | X   | H%   |
|-------------------------|------------|------------|-----|------|
| Totalmente Insatisfecho | 22         | 6%         | 22  | 6%   |
| Poco Satisfecho         | 211        | 59%        | 233 | 65%  |
| Satisfecho              | 78         | 22%        | 311 | 87%  |
| Bueno                   | 38         | 11%        | 349 | 98%  |
| Bastante Satisfecho     | 8          | 2%         | 357 | 100% |
| Muy Satisfecho          | 0          | 0%         | 357 | 100% |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100</b> |     |      |

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 24:** Servicio Cafetín  
**Fuente:** Elaboración Propia

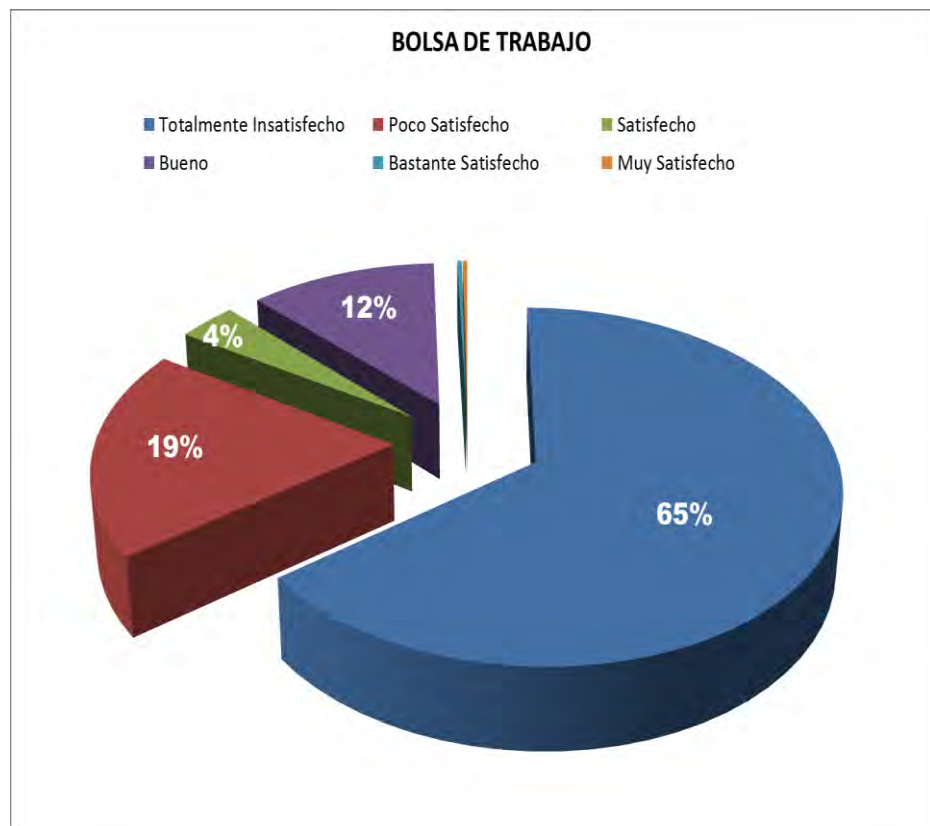
Del 100% de la población encuestada, el 6% manifiesta estar totalmente insatisfecho con el servicio del cafetín, el 59% poco satisfecho, el 22% estar satisfecho, el 11% que es bueno, el 2% estar bastante satisfecho y el 0% restante dice estar muy satisfecho.



**Cuadro 27: Bolsa de Trabajo**

| OPERADORES              | x          | h%         | X   | H%   |
|-------------------------|------------|------------|-----|------|
| Totalmente Insatisfecho | 231        | 65%        | 231 | 65%  |
| Poco Satisfecho         | 69         | 19%        | 300 | 84%  |
| Satisfecho              | 13         | 4%         | 313 | 88%  |
| Bueno                   | 42         | 12%        | 355 | 100% |
| Bastante Satisfecho     | 1          | 0%         | 356 | 100% |
| Muy Satisfecho          | 1          | 0%         | 357 | 100% |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100</b> |     |      |

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 25:** Bolsa de Trabajo

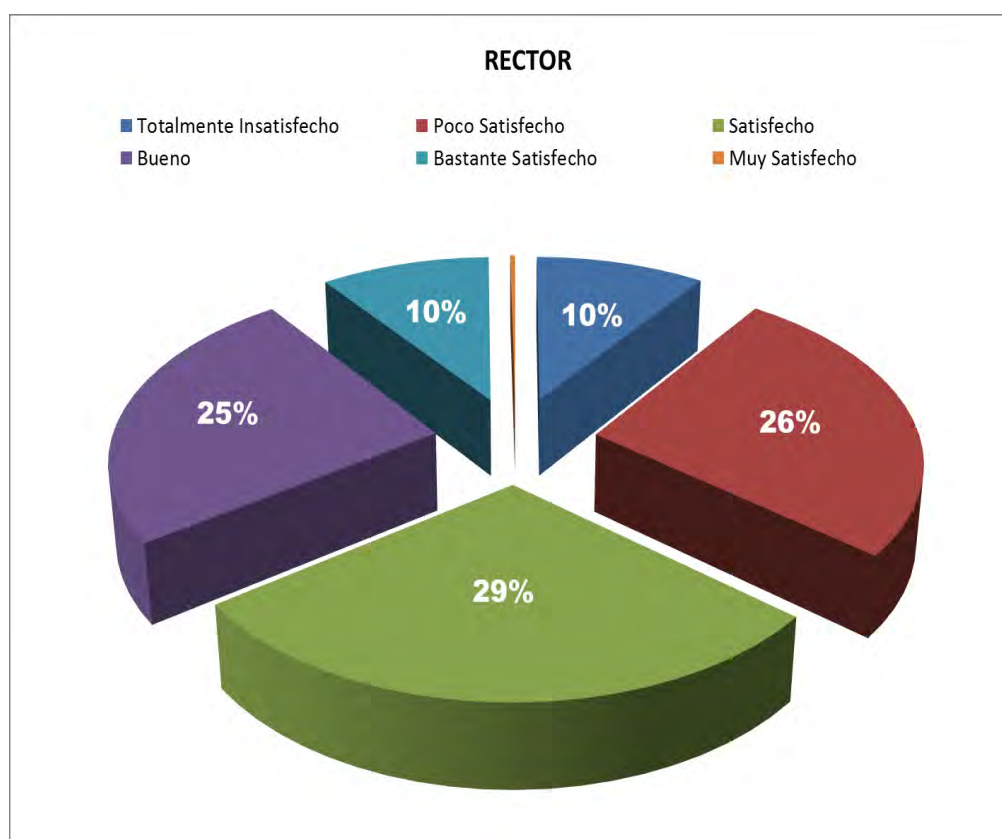
**Fuente:** Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 65% manifiesta estar totalmente insatisfecho con los beneficios de la bolsa de trabajo, el 19% poco satisfecho, el 4% estar satisfecho, el 12 % que es bueno, el 0% estar bastante satisfecho y el 0% restante dice estar muy Satisfecho.

**Cuadro 28: Rector**

| OPERADORES              | x          | h%         | X   | H%   |
|-------------------------|------------|------------|-----|------|
| Totalmente Insatisfecho | 35         | 10%        | 35  | 10%  |
| Poco Satisfecho         | 94         | 26%        | 129 | 36%  |
| Satisfecho              | 103        | 29%        | 232 | 65%  |
| Bueno                   | 89         | 25%        | 321 | 90%  |
| Bastante Satisfecho     | 35         | 10%        | 356 | 100% |
| Muy Satisfecho          | 1          | 0%         | 357 | 100% |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100</b> |     |      |

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 26:** Rector

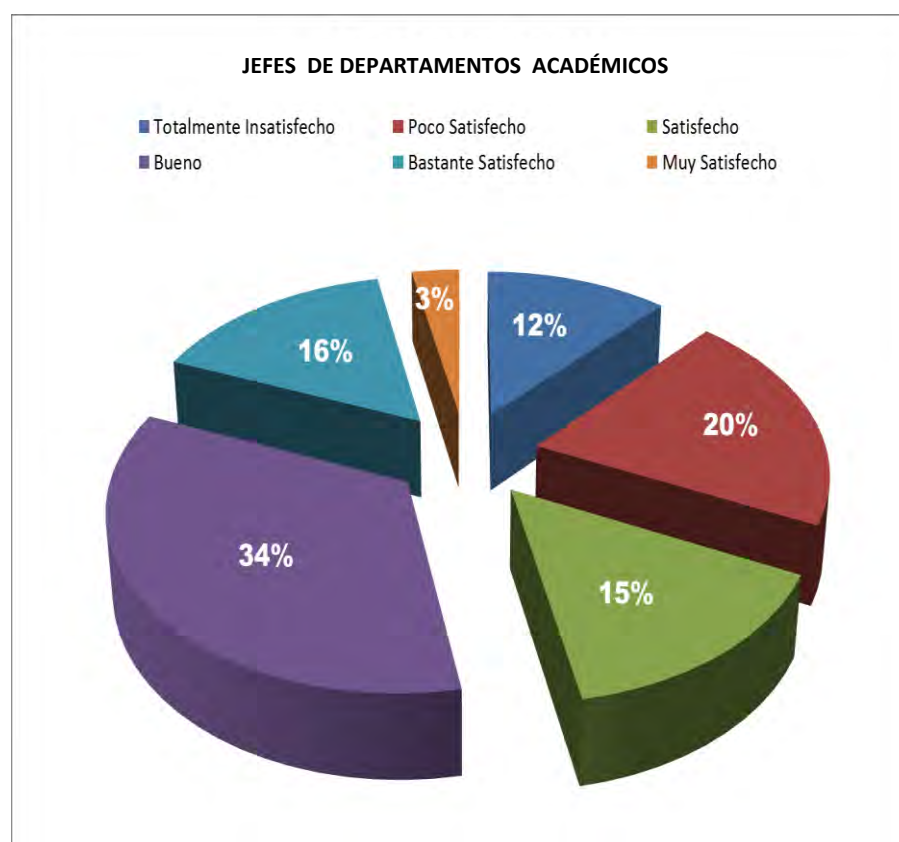
**Fuente:** Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 10% manifiesta estar totalmente insatisfecho con la gestión del Rector, el 26% poco satisfecho, el 29% estar satisfecho, el 25% que es bueno, el 10% estar bastante satisfecho y el 0% restante dice estar muy satisfecho.

**Cuadro 29: Jefes de Departamentos**

| OPERADORES              | x          | h%         | X   | H%   |
|-------------------------|------------|------------|-----|------|
| Totalmente Insatisfecho | 42         | 12%        | 42  | 12%  |
| Poco Satisfecho         | 73         | 20%        | 115 | 32%  |
| Satisfecho              | 53         | 15%        | 168 | 47%  |
| Bueno                   | 122        | 34%        | 290 | 81%  |
| Bastante Satisfecho     | 56         | 16%        | 346 | 97%  |
| Muy Satisfecho          | 11         | 3%         | 357 | 100% |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100</b> |     |      |

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 27:** Jefes de Departamentos Académicos

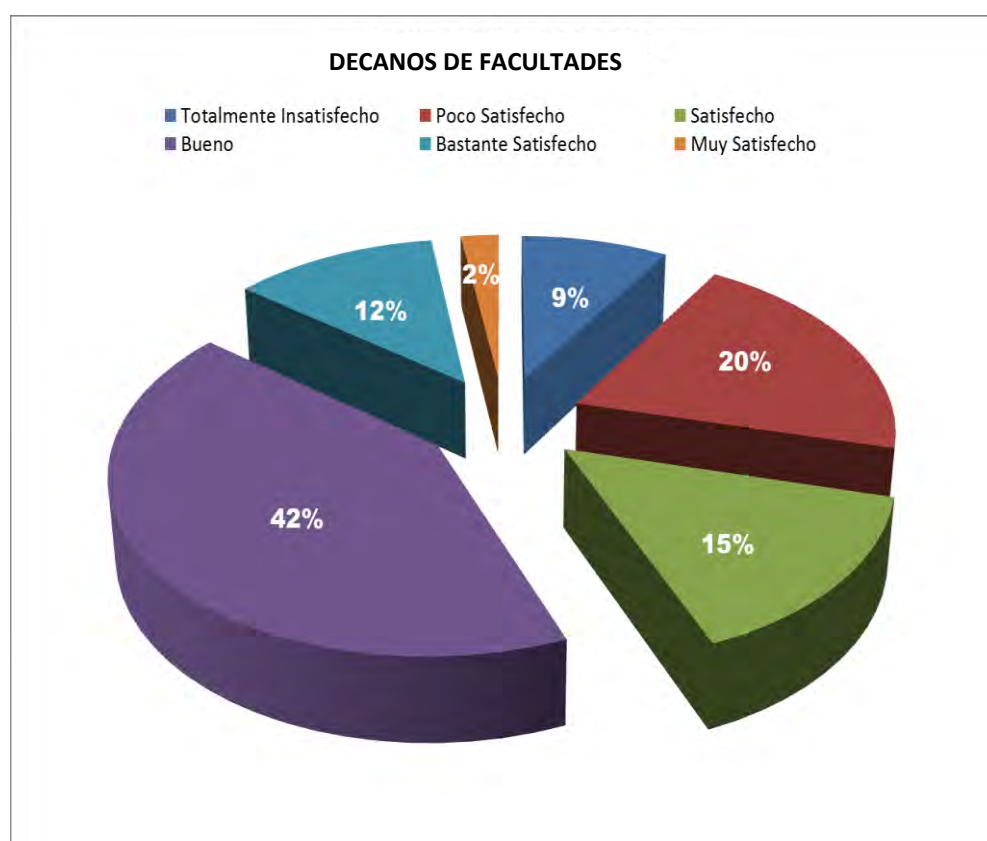
**Fuente:** Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 12% manifiesta estar totalmente insatisfecho con la gestión de los Jefes de Departamento, el 20% poco satisfecho, el 15% estar satisfecho, el 34% que es bueno, el 16% estar bastante satisfecho y el 3% restante dice estar muy satisfecho.

**Cuadro 30: Decanos de Facultades**

| OPERADORES              | x          | h%         | X   | H%   |
|-------------------------|------------|------------|-----|------|
| Totalmente Insatisfecho | 31         | 9%         | 31  | 9%   |
| Poco Satisfecho         | 73         | 20%        | 104 | 29%  |
| Satisfecho              | 53         | 15%        | 157 | 44%  |
| Bueno                   | 149        | 42%        | 306 | 86%  |
| Bastante Satisfecho     | 43         | 12%        | 349 | 98%  |
| Muy Satisfecho          | 8          | 2%         | 357 | 100% |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100</b> |     |      |

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 28:** Decanos de Facultades

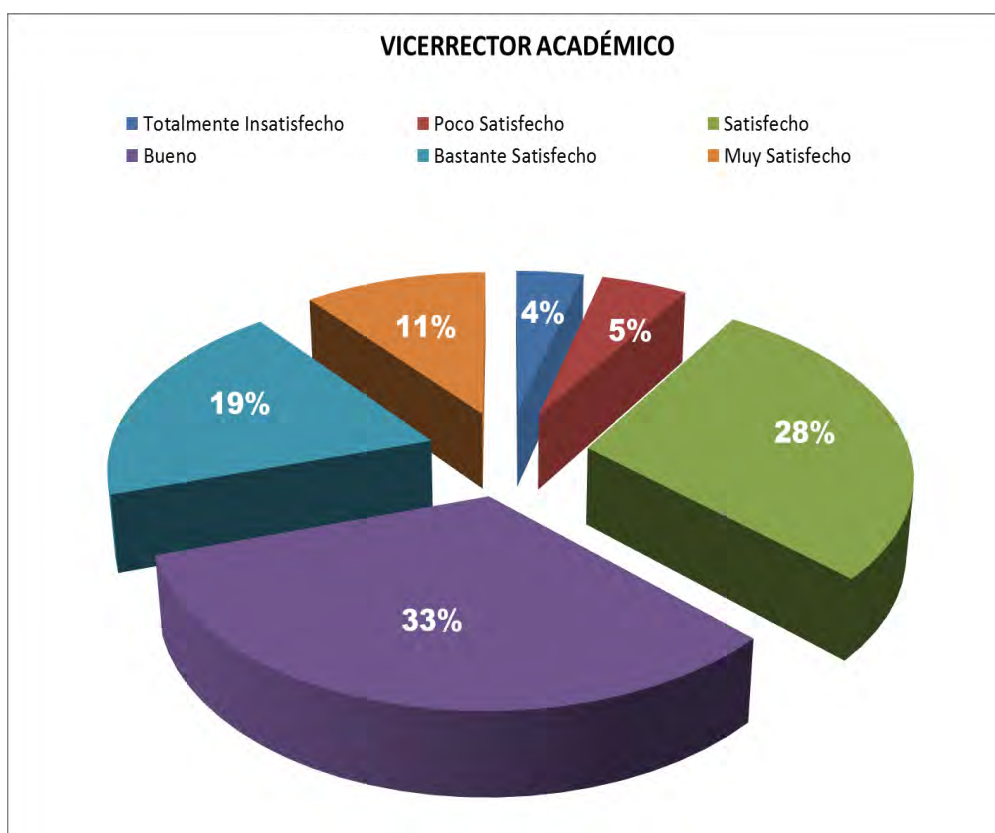
**Fuente:** Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 9% manifiesta estar totalmente insatisfecho con la gestión de los Decanos, el 20% poco satisfecho, el 15% estar satisfecho, el 42% que es bueno, el 12% estar bastante satisfecho y el 2% restante dice estar muy satisfecho.

**Cuadro 31: Vicerrector Académico**

| OPERADORES              | x          | h%         | X   | H%   |
|-------------------------|------------|------------|-----|------|
| Totalmente Insatisfecho | 14         | 4%         | 14  | 4%   |
| Poco Satisfecho         | 18         | 5%         | 32  | 9%   |
| Satisfecho              | 101        | 28%        | 133 | 37%  |
| Bueno                   | 117        | 33%        | 250 | 70%  |
| Bastante Satisfecho     | 69         | 19%        | 319 | 89%  |
| Muy Satisfecho          | 38         | 11%        | 357 | 100% |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100</b> |     |      |

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 29:** Vicerrector Académico

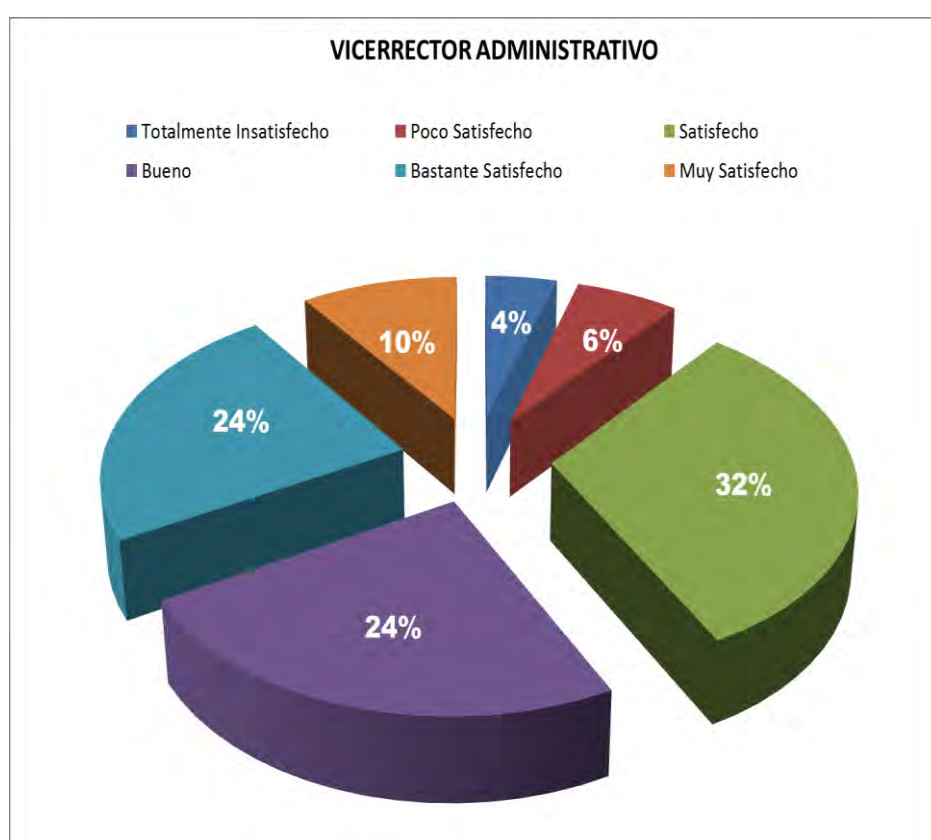
**Fuente:** Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 4% manifiesta estar totalmente insatisfecho con la gestión del Vicerrector Académico, el 5% poco satisfecho, el 28% estar satisfecho, el 33% que es bueno, el 19% estar bastante satisfecho y el 11% restante dice estar muy satisfecho.

**Cuadro 32: Vicerrector Administrativo**

| OPERADORES              | x          | h%         | X   | H%   |
|-------------------------|------------|------------|-----|------|
| Totalmente Insatisfecho | 16         | 4%         | 16  | 4%   |
| Poco Satisfecho         | 23         | 6%         | 39  | 10%  |
| Satisfecho              | 113        | 32%        | 152 | 42%  |
| Bueno                   | 86         | 24%        | 238 | 66%  |
| Bastante Satisfecho     | 84         | 24%        | 322 | 90%  |
| Muy Satisfecho          | 35         | 10%        | 357 | 100% |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100</b> |     |      |

**Fuente:** Elaboración propia



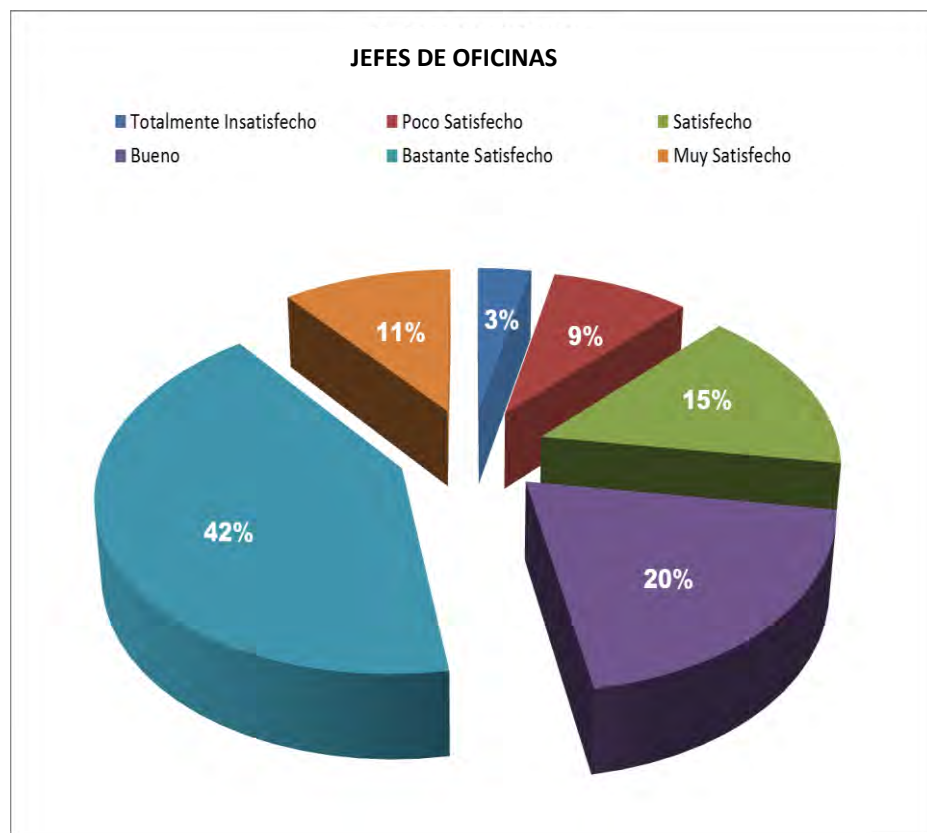
**Figura 30:** Vicerrector Administrativo  
**Fuente:** Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 4% manifiesta estar totalmente insatisfecho con la gestión del Vicerrector Administrativo, el 6% poco satisfecho, el 32% estar satisfecho, el 24% que es bueno, el 24% estar bastante satisfecho y el 10% restante dice estar muy satisfecho.

**Cuadro 33: Jefes de oficinas**

| OPERADORES              | x          | h%         | X   | H%   |
|-------------------------|------------|------------|-----|------|
| Totalmente Insatisfecho | 12         | 3%         | 12  | 3%   |
| Poco Satisfecho         | 31         | 9%         | 43  | 12%  |
| Satisfecho              | 55         | 15%        | 98  | 27%  |
| Bueno                   | 71         | 20%        | 169 | 47%  |
| Bastante Satisfecho     | 150        | 42%        | 319 | 89%  |
| Muy Satisfecho          | 38         | 11%        | 357 | 100% |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100</b> |     |      |

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 31: Jefes de Oficinas**

**Fuente:** Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 3% manifiesta estar totalmente insatisfecho con la gestión de los Jefes de Oficina, el 9% poco satisfecho, el 15% estar satisfecho, el 20% que es bueno, el 42% estar bastante satisfecho y el 11% restante dice estar muy satisfecho.

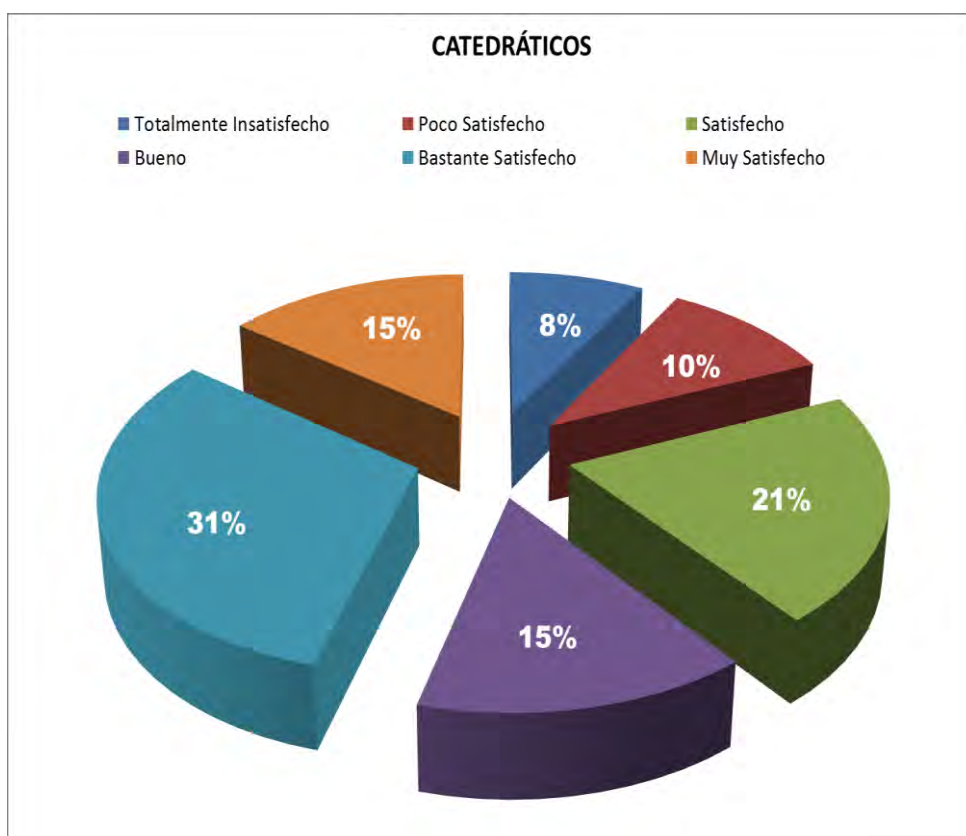


### III. Seguridad Emocional por el Trato Afectuoso:

**Cuadro 34: Catedráticos**

| OPERADORES              | x          | h%         | X   | H%   |
|-------------------------|------------|------------|-----|------|
| Totalmente Insatisfecho | 29         | 8%         | 29  | 8%   |
| Poco Satisfecho         | 37         | 10%        | 66  | 18%  |
| Satisfecho              | 75         | 21%        | 141 | 39%  |
| Bueno                   | 52         | 15%        | 193 | 54%  |
| Bastante Satisfecho     | 112        | 31%        | 305 | 85%  |
| Muy Satisfecho          | 52         | 15%        | 357 | 100% |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100</b> |     |      |

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 32:** Catedráticos  
**Fuente:** Elaboración Propia

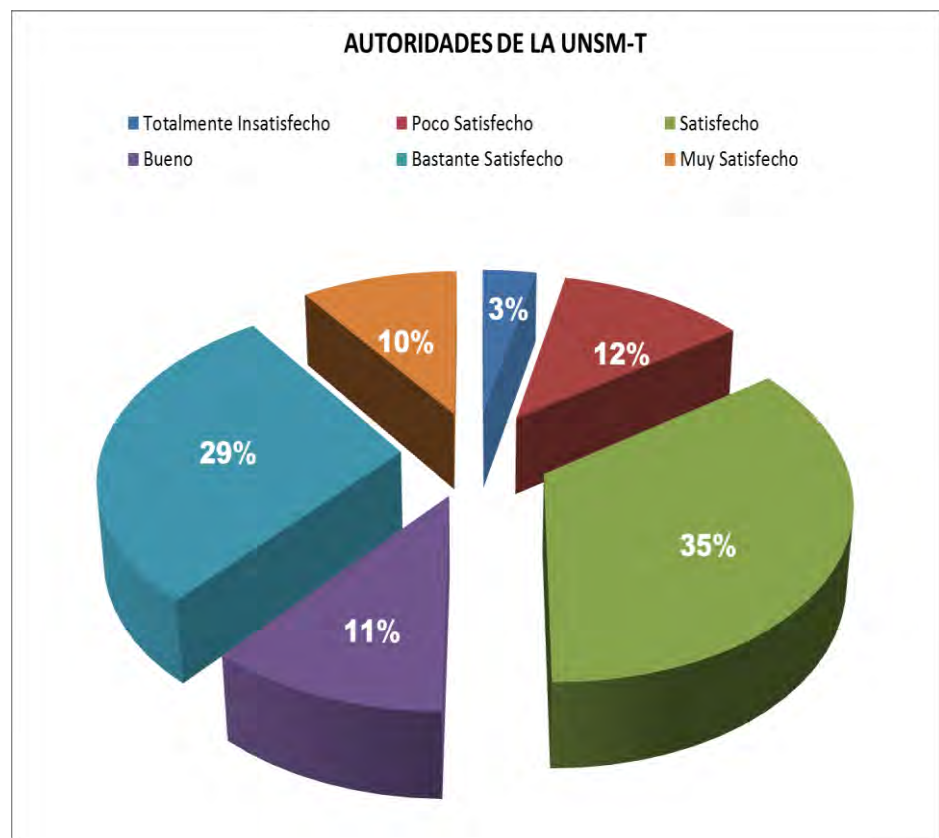
Del 100% de la población encuestada, el 8% manifiesta estar totalmente insatisfecho con la cátedra que brindan los docentes, el 10% poco satisfecho, el 21% estar satisfecho, el 15% que es bueno, el 31% estar bastante satisfecho y el 15% restante dice estar muy satisfecho.



**Cuadro 35: Autoridades de la UNSM-T**

| OPERADORES              | x          | h%         | X   | H%   |
|-------------------------|------------|------------|-----|------|
| Totalmente Insatisfecho | 12         | 3%         | 12  | 3%   |
| Poco Satisfecho         | 42         | 12%        | 54  | 15%  |
| Satisfecho              | 125        | 35%        | 179 | 50%  |
| Bueno                   | 39         | 11%        | 218 | 61%  |
| Bastante Satisfecho     | 104        | 29%        | 322 | 90%  |
| Muy Satisfecho          | 35         | 10%        | 357 | 100% |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100</b> |     |      |

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 33:** Autoridades de la UNSM-T

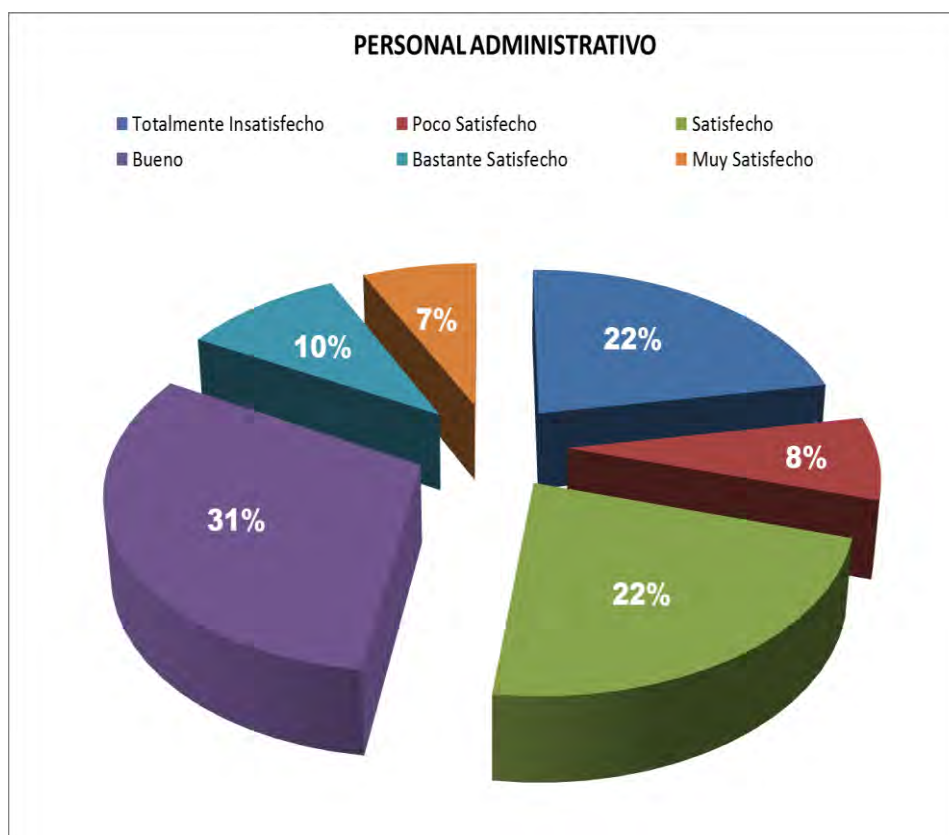
**Fuente:** Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 3% manifiesta estar totalmente insatisfecho con las autoridades de la UNSM-T, el 12% poco satisfecho, el 35% estar satisfecho, el 11% que es bueno, el 29% estar bastante satisfecho y el 10% restante dice estar muy satisfecho.

**Cuadro 36: Personal administrativo**

| OPERADORES              | x          | h%         | X   | H%   |
|-------------------------|------------|------------|-----|------|
| Totalmente Insatisfecho | 79         | 22%        | 79  | 22%  |
| Poco Satisfecho         | 27         | 8%         | 106 | 30%  |
| Satisfecho              | 80         | 22%        | 186 | 52%  |
| Bueno                   | 111        | 31%        | 297 | 83%  |
| Bastante Satisfecho     | 35         | 10%        | 332 | 93%  |
| Muy Satisfecho          | 25         | 7%         | 357 | 100% |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100</b> |     |      |

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 34: Personal Administrativo**

**Fuente:** Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 22% manifiesta estar totalmente insatisfecho con el personal administrativo de la UNSM-T, el 8% poco satisfecho, el 22% estar satisfecho, el 31% que es bueno, el 10% estar bastante satisfecho y el 7% restante dice estar muy satisfecho.

**Cuadro 37: Personal de Vigilancia y Seguridad**

| OPERADORES              | x          | h%         | X   | H%   |
|-------------------------|------------|------------|-----|------|
| Totalmente Insatisfecho | 6          | 2%         | 6   | 2%   |
| Poco Satisfecho         | 23         | 6%         | 29  | 8%   |
| Satisfecho              | 188        | 53%        | 217 | 61%  |
| Bueno                   | 94         | 26%        | 311 | 87%  |
| Bastante Satisfecho     | 34         | 10%        | 345 | 97%  |
| Muy Satisfecho          | 12         | 3%         | 357 | 100% |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100</b> |     |      |

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 35:** Personal de Vigilancia y Seguridad

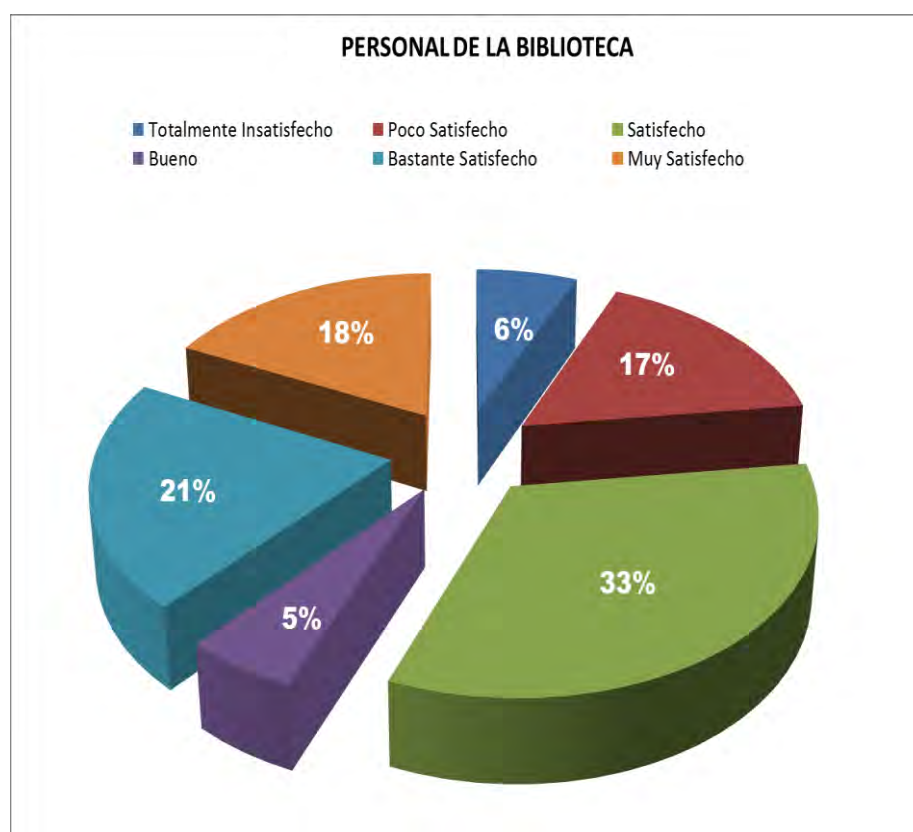
**Fuente:** Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 2% manifiesta estar totalmente insatisfecho con el servicio del personal de vigilancia y seguridad, el 6% poco satisfecho, el 53% estar satisfecho, el 26% que es bueno, el 10% estar bastante satisfecho y el 3% restante dice estar muy satisfecho.

**Cuadro 38: Personal de la Biblioteca Especializada**

| OPERADORES              | x          | h%         | X   | H%   |
|-------------------------|------------|------------|-----|------|
| Totalmente Insatisfecho | 23         | 6%         | 23  | 6%   |
| Poco Satisfecho         | 59         | 17%        | 82  | 23%  |
| Satisfecho              | 118        | 33%        | 200 | 56%  |
| Bueno                   | 19         | 5%         | 219 | 61%  |
| Bastante Satisfecho     | 75         | 21%        | 294 | 82%  |
| Muy Satisfecho          | 63         | 18%        | 357 | 100% |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100</b> |     |      |

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 36:** Personal de Biblioteca

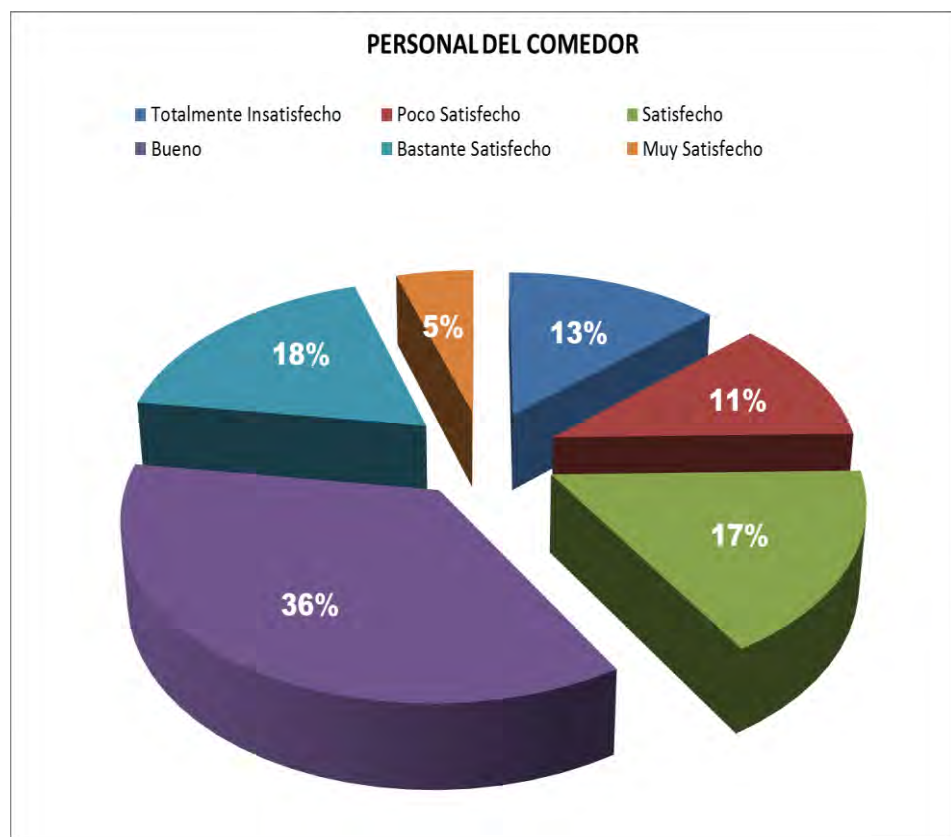
**Fuente:** Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 6% manifiesta estar totalmente insatisfecho con el servicio del personal de biblioteca especializada, el 17% poco satisfecho, el 33% estar satisfecho, el 5% que es bueno, el 21% estar bastante satisfecho y el 18% restante dice estar muy satisfecho.

**Cuadro 39: Personal del Comedor**

| OPERADORES              | x          | h%         | X   | H%   |
|-------------------------|------------|------------|-----|------|
| Totalmente Insatisfecho | 47         | 13%        | 47  | 13%  |
| Poco Satisfecho         | 41         | 11%        | 88  | 24%  |
| Satisfecho              | 60         | 17%        | 148 | 41%  |
| Bueno                   | 128        | 36%        | 276 | 77%  |
| Bastante Satisfecho     | 64         | 18%        | 340 | 95%  |
| Muy Satisfecho          | 17         | 5%         | 357 | 100% |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100</b> |     |      |

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 37: Personal del Comedor UNSM-T**

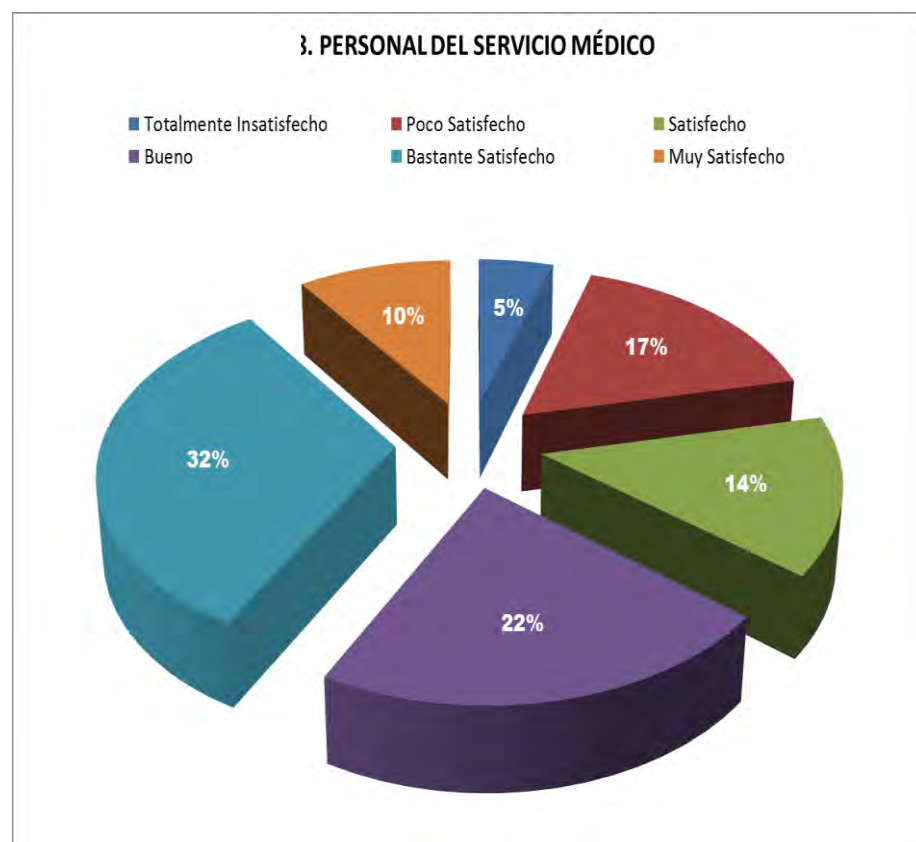
**Fuente:** Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 13% manifiesta estar totalmente insatisfecho con el servicio del comedor, el 11% poco satisfecho, el 17% estar satisfecho, el 36% que es bueno, el 18% estar bastante satisfecho y el 5% restante dice estar muy satisfecho.

**Cuadro 40: Personal del Servicio Médico**

| OPERADORES              | x          | h%         | X   | H%   |
|-------------------------|------------|------------|-----|------|
| Totalmente Insatisfecho | 17         | 5%         | 17  | 5%   |
| Poco Satisfecho         | 60         | 17%        | 77  | 22%  |
| Satisfecho              | 51         | 14%        | 128 | 36%  |
| Bueno                   | 78         | 22%        | 206 | 58%  |
| Bastante Satisfecho     | 116        | 32%        | 322 | 90%  |
| Muy Satisfecho          | 35         | 10%        | 357 | 100% |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100</b> |     |      |

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 38:** Personal de Servicio Médico de la UNSM-T

**Fuente:** Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 5% manifiesta estar totalmente insatisfecho con el servicio del personal médico, el 17% poco satisfecho, el 14% estar satisfecho, el 22% que es bueno, el 32% estar bastante satisfecho y el 10% restante dice estar muy satisfecho.

**Cuadro 41: Personal del Servicio Odontológico**

| <b>OPERADORES</b>       | <b>x</b>   | <b>h%</b>  | <b>X</b> | <b>H%</b> |
|-------------------------|------------|------------|----------|-----------|
| Totalmente Insatisfecho | 36         | 10%        | 36       | 10%       |
| Poco Satisfecho         | 38         | 11%        | 74       | 21%       |
| Satisfecho              | 47         | 13%        | 121      | 34%       |
| Bueno                   | 83         | 23%        | 204      | 57%       |
| Bastante Satisfecho     | 71         | 20%        | 275      | 77%       |
| Muy Satisfecho          | 82         | 23%        | 357      | 100%      |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100</b> |          |           |

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 39:** Personal del Servicio Odontológico

**Fuente:** Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 10% manifiesta estar totalmente insatisfecho con el servicio odontológico, el 11% poco satisfecho, el 13% estar satisfecho, el 23% que es bueno, el 20% estar bastante satisfecho y el 23% restante dice estar muy satisfecho.



**Cuadro 42. Personal del Servicio Psicológico**

| OPERADORES              | x          | h%         | X   | H%   |
|-------------------------|------------|------------|-----|------|
| Totalmente Insatisfecho | 49         | 14%        | 49  | 14%  |
| Poco Satisfecho         | 70         | 20%        | 119 | 34%  |
| Satisfecho              | 105        | 29%        | 224 | 63%  |
| Bueno                   | 38         | 11%        | 262 | 74%  |
| Bastante Satisfecho     | 33         | 9%         | 295 | 83%  |
| Muy Satisfecho          | 62         | 17%        | 357 | 100% |
| <b>Total</b>            | <b>357</b> | <b>100</b> |     |      |

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 40:** Personal del Servicio Psicológico

**Fuente:** Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 14% manifiesta estar totalmente insatisfecho con el servicio Psicológico, el 20% poco satisfecho, el 29% estar satisfecho, el 11% que es bueno, el 9% estar bastante satisfecho y el 17% restante dice estar muy satisfecho.



## CONTRASTE

**Cuadro 43: En la UNSM-T, se recurre a todos los empleados por igual para resolver problemas laborales.**

| OPERADORES   | x          | h%         | X   | H%   |
|--------------|------------|------------|-----|------|
| Nunca        | 119        | 74%        | 119 | 74%  |
| A veces      | 37         | 23%        | 156 | 97%  |
| Casi Siempre | 4          | 3%         | 160 | 100% |
| Siempre      | 0          | 0%         | 160 | 100% |
| <b>Total</b> | <b>160</b> | <b>100</b> |     |      |

**Fuente:** Elaboración Propia



**Figura 41:** Se recurre a todos los empleados por igual para resolver problemas laborales.

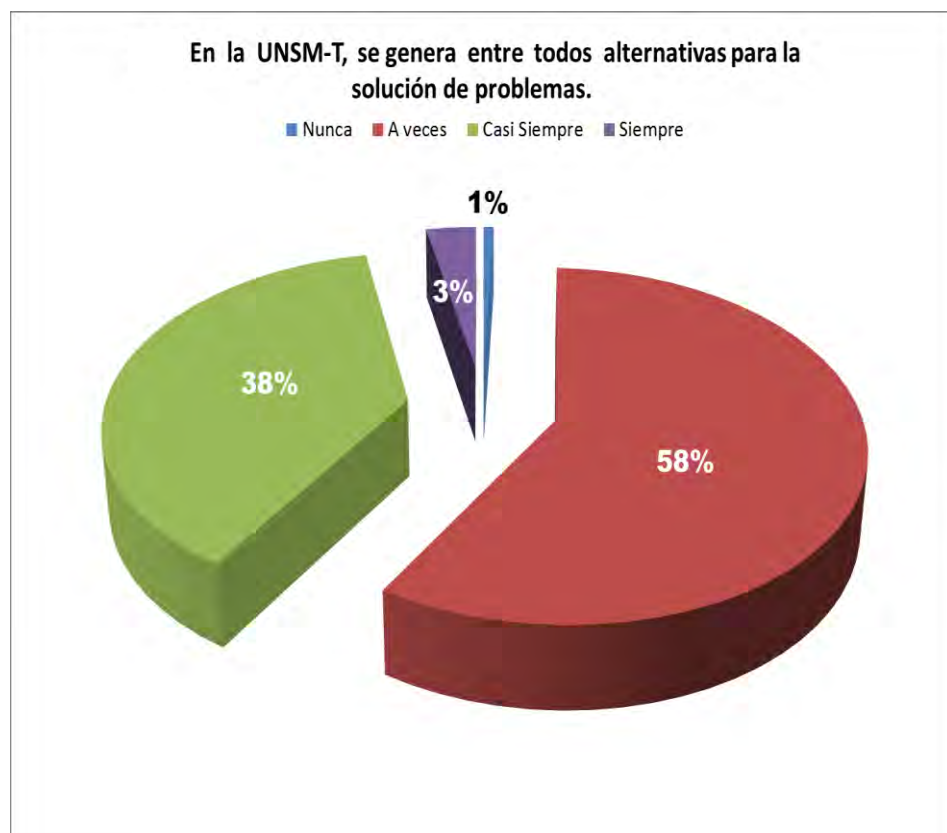
**Fuente:** Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 74% manifiesta que nunca se recurre a todos por igual para resolver los problemas laborales en el interior de la UNSM-T, el 23% indica a veces, el 3% dice casi siempre y el 0% señala que siempre se recurre a todos por igual para resolver los problemas laborales en el interior de la UNSM-T.

**Cuadro 44: En la UNSM-T, se genera entre todos alternativas para la solución de problemas.**

| OPERADORES   | x          | h%         | X   | H%   |
|--------------|------------|------------|-----|------|
| Nunca        | 1          | 1%         | 1   | 1%   |
| A veces      | 93         | 58%        | 94  | 59%  |
| Casi Siempre | 61         | 38%        | 155 | 97%  |
| Siempre      | 5          | 3%         | 160 | 100% |
| <b>Total</b> | <b>160</b> | <b>100</b> |     |      |

**Fuente:** Elaboración Propia



**Figura 42:** Alternativas para la Solución de Problemas

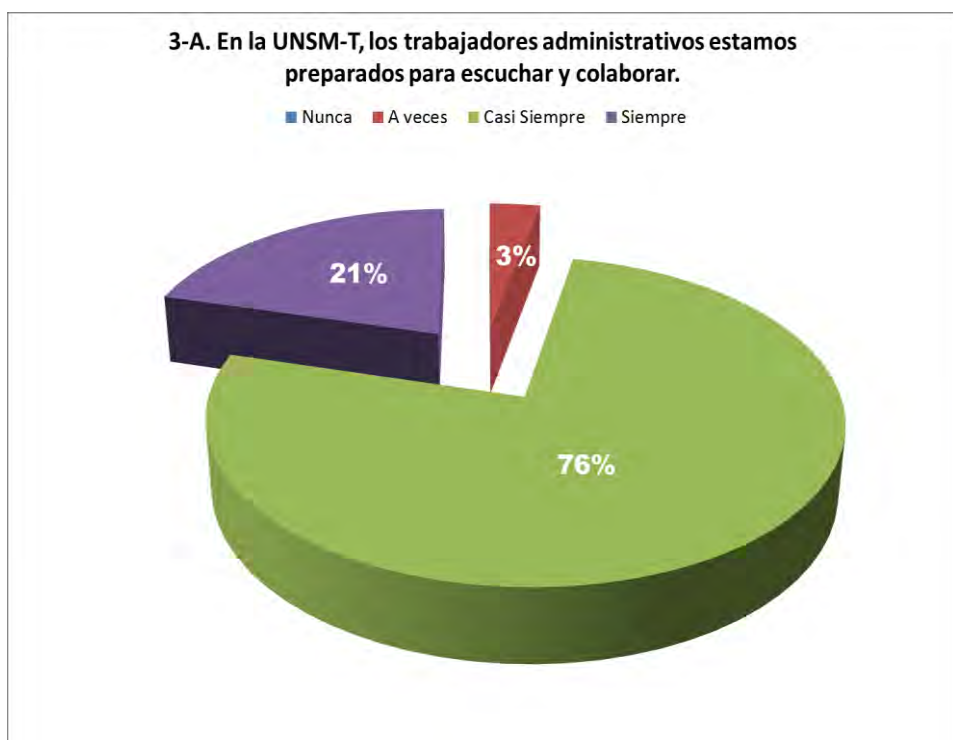
**Fuente:** Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 1% manifiesta que nunca se genera entre todos alternativas de solución a problemas, el 58% indica a veces, el 38% dice casi siempre y el 3% señala que siempre se genera entre todos alternativas de solución a problemas.

**Cuadro 45: En la UNSM-T, los trabajadores administrativos están preparados para escuchar y colaborar.**

| OPERADORES   | x          | h%         | X   | H%   |
|--------------|------------|------------|-----|------|
| Nunca        | 0          | 0%         | 0   | 0%   |
| A veces      | 5          | 3%         | 5   | 3%   |
| Casi Siempre | 122        | 76%        | 127 | 79%  |
| Siempre      | 33         | 21%        | 160 | 100% |
| <b>Total</b> | <b>160</b> | <b>100</b> |     |      |

**Fuente:** Elaboración Propia



**Figura 43:** Trabajadores Administrativos están preparados para escuchar y colaborar.

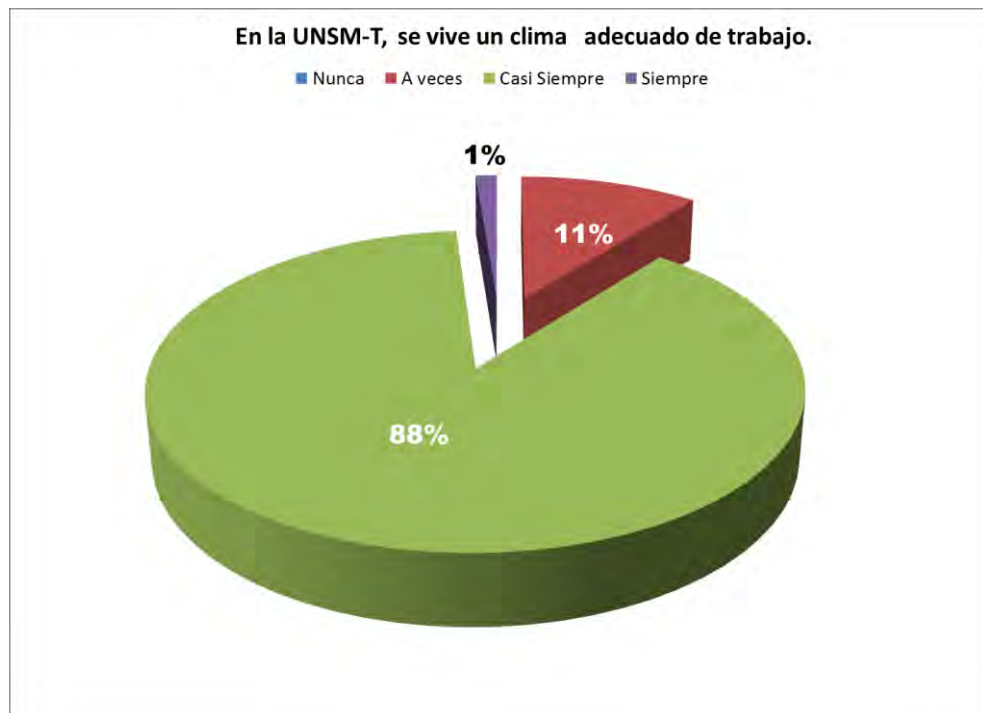
**Fuente:** Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 0% manifiesta que nunca los trabajadores administrativos están preparados para escuchar y colaborar, el 3% indica a veces, el 76% dice casi siempre y el 21% señala que siempre los trabajadores administrativos están preparados para escuchar y colaborar.

**Cuadro 46: En UNSM-T, se vive un clima adecuado de trabajo.**

| OPERADORES   | x          | h%         | X   | H%   |
|--------------|------------|------------|-----|------|
| Nunca        | 0          | 0%         | 0   | 0%   |
| A veces      | 17         | 11%        | 17  | 11%  |
| Casi Siempre | 141        | 88%        | 158 | 99%  |
| Siempre      | 2          | 1%         | 160 | 100% |
| <b>Total</b> | <b>160</b> | <b>100</b> |     |      |

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 44:** En la UNSM-T se vive un clima adecuado de trabajo

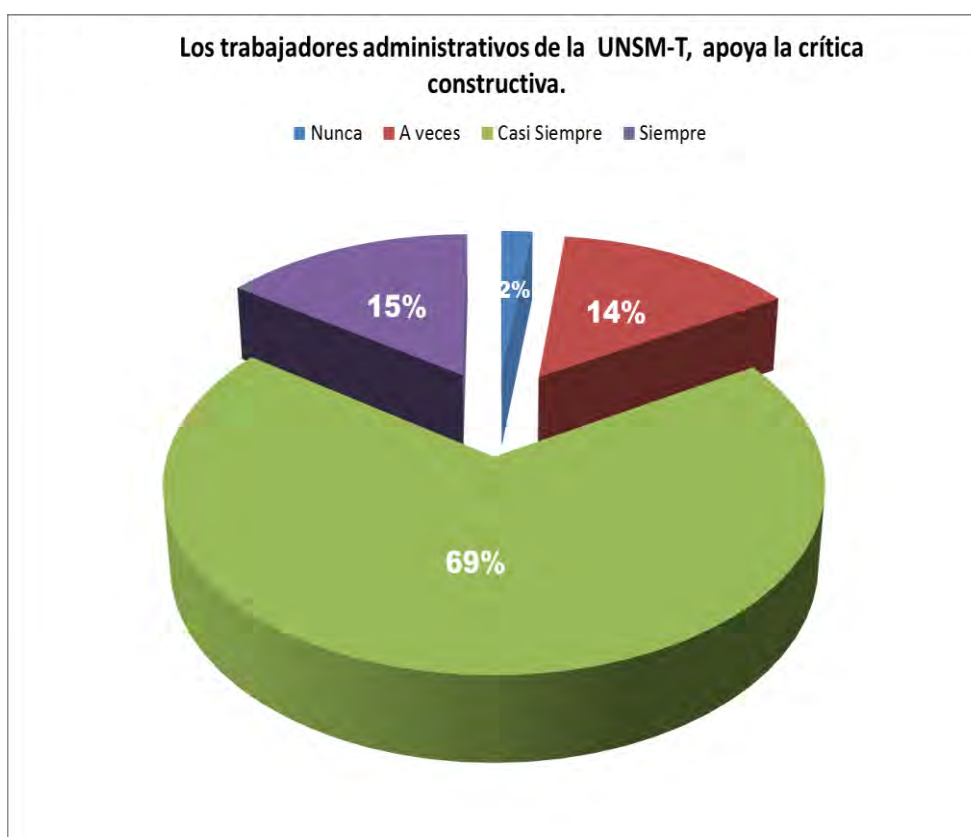
Fuente: Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 0% manifiesta que nunca se vive un clima adecuado de trabajo, el 11% indica a veces, el 88% dice casi siempre y el 1% señala que siempre se vive un clima adecuado de trabajo.

**Cuadro 47: Los trabajadores administrativos de la UNSM-T, acepta la crítica constructiva.**

| OPERADORES   | x          | h%         | X   | H%   |
|--------------|------------|------------|-----|------|
| Nunca        | 3          | 2%         | 3   | 2%   |
| A veces      | 23         | 14%        | 26  | 16%  |
| Casi Siempre | 110        | 69%        | 136 | 85%  |
| Siempre      | 24         | 15%        | 160 | 100% |
| <b>Total</b> | <b>160</b> | <b>100</b> |     |      |

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 45:** Los trabajadores administrativos de la UNSM-T apoyan la crítica constructiva

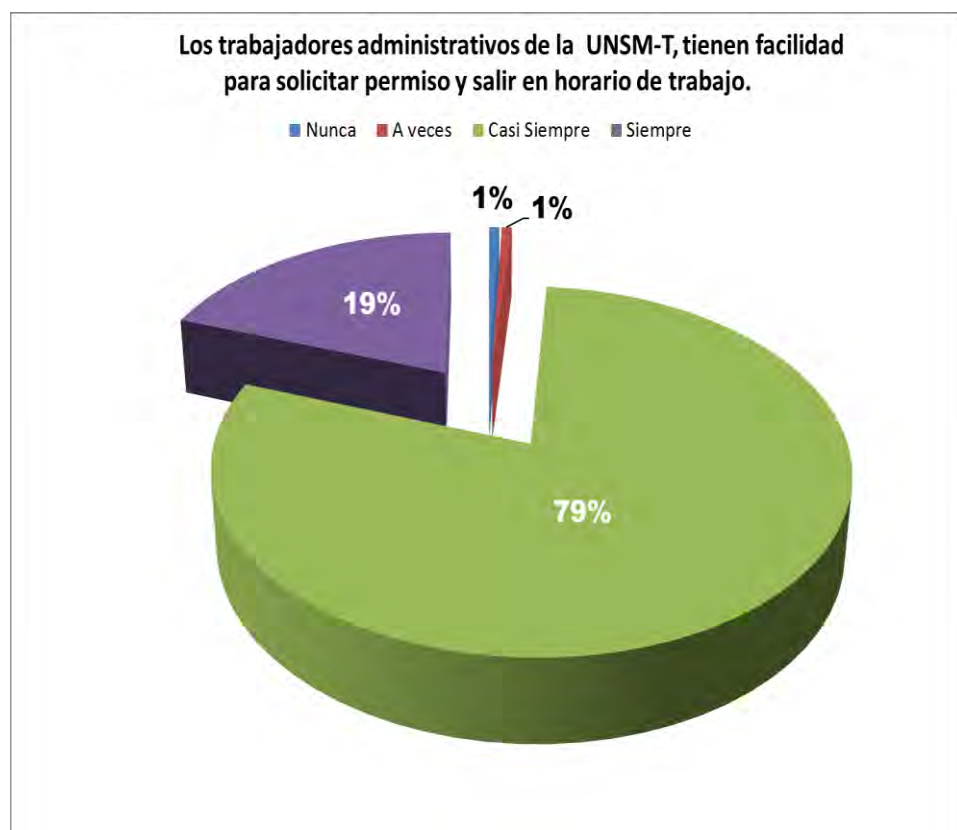
Fuente: Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 2% manifiesta que nunca los trabajadores administrativos de la UNSM-T, acepta la crítica constructiva, el 14% indica a veces, el 69% dice casi siempre y el 15% señala que siempre los trabajadores administrativos de la UNSM-T, acepta la crítica constructiva.

**Cuadro 48: Los trabajadores administrativos de la UNSM-T, tienen facilidad para solicitar permiso y salir en horario de trabajo.**

| OPERADORES   | x          | h%         | X   | H%   |
|--------------|------------|------------|-----|------|
| Nunca        | 1          | 1%         | 1   | 1%   |
| A veces      | 1          | 1%         | 2   | 2%   |
| Casi Siempre | 127        | 79%        | 129 | 81%  |
| Siempre      | 31         | 19%        | 160 | 100% |
| <b>Total</b> | <b>160</b> | <b>100</b> |     |      |

**Fuente:** Elaboración Propia



**Figura 46:** Permisos de salidas en horario de trabajo

**Fuente:** Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 1% manifiesta que nunca los trabajadores administrativos de la UNSM-T, tienen facilidad para solicitar permiso y salir en horario de trabajo, el 1% indica a veces, el 79% dice casi siempre y el 19% señala que siempre los trabajadores administrativos de la UNSM-T, tienen facilidad para solicitar permiso y salir en horario de trabajo.

**Cuadro 49: En la UNSM-T, la remuneración percibida por los trabajadores administrativos es proporcional a la labor realizada.**

| <b>OPERADORES</b> | <b>x</b>   | <b>h%</b>  | <b>X</b> | <b>H%</b> |
|-------------------|------------|------------|----------|-----------|
| Nunca             | 47         | 29%        | 47       | 29%       |
| A veces           | 74         | 46%        | 121      | 75%       |
| Casi Siempre      | 36         | 23%        | 157      | 98%       |
| Siempre           | 3          | 2%         | 160      | 100%      |
| <b>Total</b>      | <b>160</b> | <b>100</b> |          |           |

**Fuente:** Elaboración Propia



**Figura 47:** Remuneración de los trabajadores administrativos de la UNSM-T

**Fuente:** Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 29% manifiesta que nunca la remuneración percibida por los trabajadores administrativos es proporcional a la labor realizada, el 46% indica a veces, el 23% dice casi siempre y el 2% señala que siempre la remuneración percibida por los trabajadores administrativos es proporcional a la labor realizada.

**Cuadro 50: Para nuestra organización son tan importantes los clientes internos como los externos.**

| OPERADORES   | x          | h%         | X   | H%   |
|--------------|------------|------------|-----|------|
| Nunca        | 0          | 0%         | 0   | 0%   |
| A veces      | 18         | 11%        | 18  | 11%  |
| Casi Siempre | 13         | 8%         | 31  | 19%  |
| Siempre      | 129        | 81%        | 160 | 100% |
| <b>Total</b> | <b>160</b> | <b>100</b> |     |      |

**Fuente:** Elaboración Propia



**Figura 48:** Clientes internos y externos de la UNSM-T

**Fuente:** Elaboración Propia

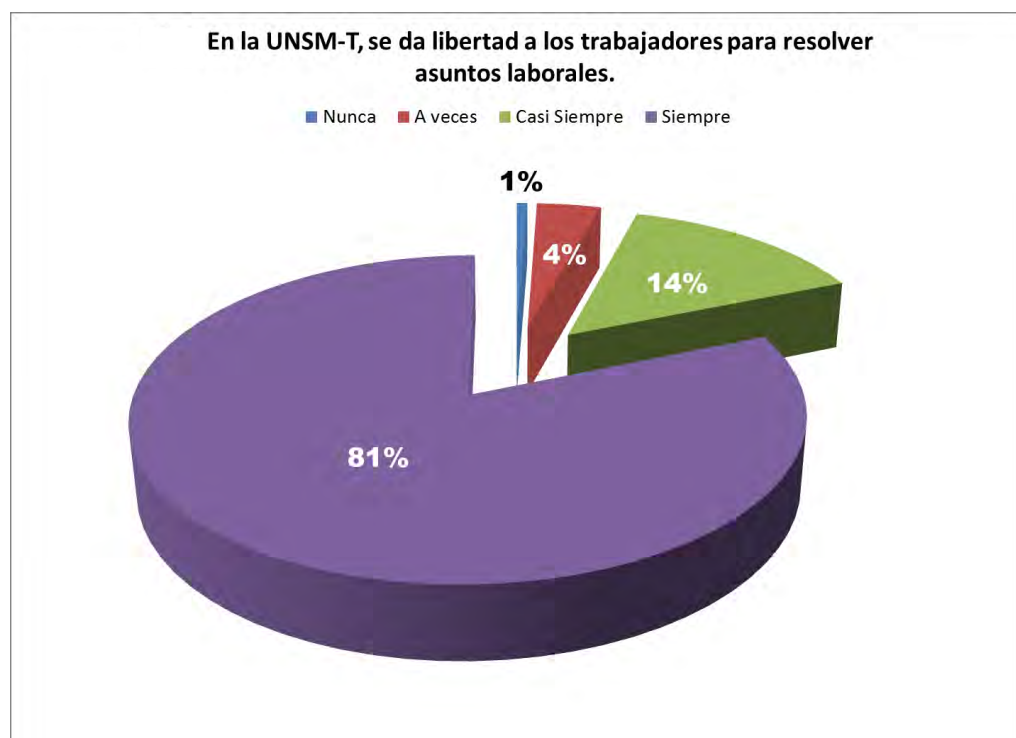
Del 100% de la población encuestada, el 0% manifiesta que nunca para nuestra organización son tan importantes los clientes internos como los externos, el 11% indica a veces, el 8% dice casi siempre y el 81% señala que siempre para nuestra organización son tan importantes los clientes internos como los externos.



**Cuadro 51: En la UNSM-T, se da libertad a los trabajadores para resolver asuntos laborales.**

| OPERADORES   | x          | h%         | X   | H%   |
|--------------|------------|------------|-----|------|
| Nunca        | 1          | 1%         | 1   | 1%   |
| A veces      | 6          | 4%         | 7   | 5%   |
| Casi Siempre | 23         | 14%        | 30  | 19%  |
| Siempre      | 130        | 81%        | 160 | 100% |
| <b>Total</b> | <b>160</b> | <b>100</b> |     |      |

**Fuente:** Elaboración Propia



**Figura 49:** Asuntos laborales de los trabajadores de la UNSM-T

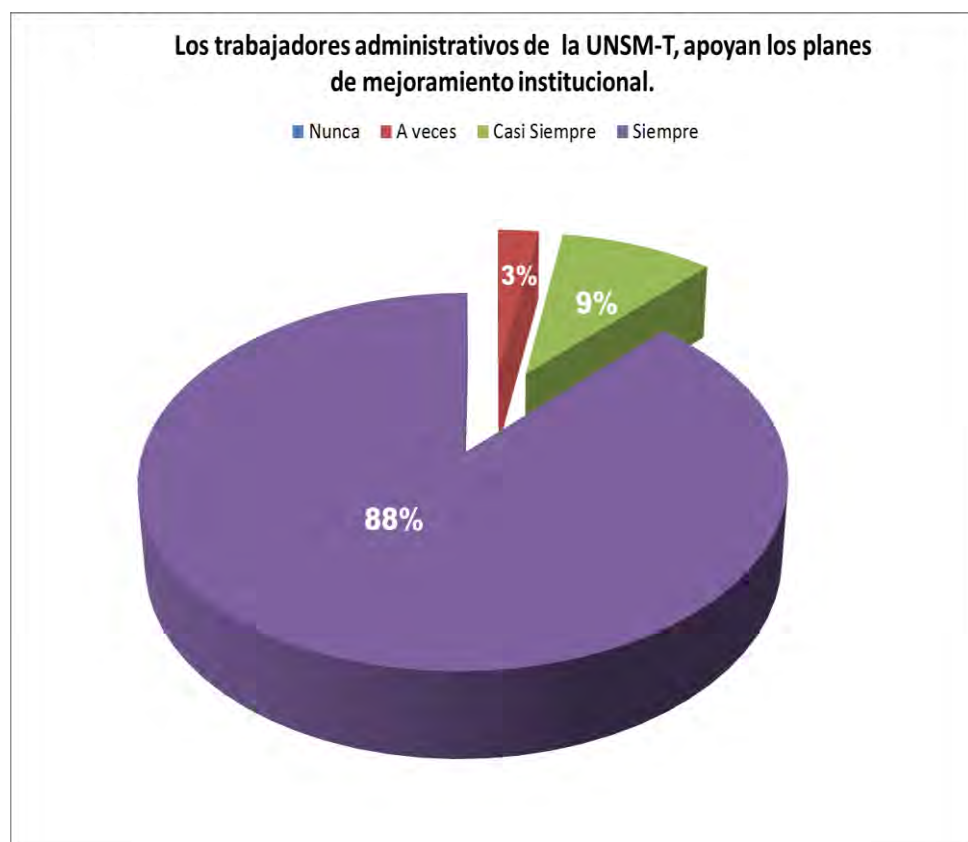
**Fuente:** Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 1% manifiesta que nunca en la UNSM-T, se da libertad a los trabajadores para resolver asuntos laborales, el 4% indica a veces, el 14% dice casi siempre y el 81% señala que siempre en la UNSM-T, se da libertad a los trabajadores para resolver asuntos laborales.

**Cuadro 52: Los trabajadores administrativos de la UNSM-T, apoyan los planes de mejoramiento institucional.**

| OPERADORES   | x          | h%         | X   | H%   |
|--------------|------------|------------|-----|------|
| Nunca        | 0          | 0%         | 0   | 0%   |
| A veces      | 4          | 3%         | 4   | 3%   |
| Casi Siempre | 15         | 9%         | 19  | 12%  |
| Siempre      | 141        | 88%        | 160 | 100% |
| <b>Total</b> | <b>160</b> | <b>100</b> |     |      |

**Fuente:** Elaboración Propia



**Figura 50:** Planes y mejoramiento institucional

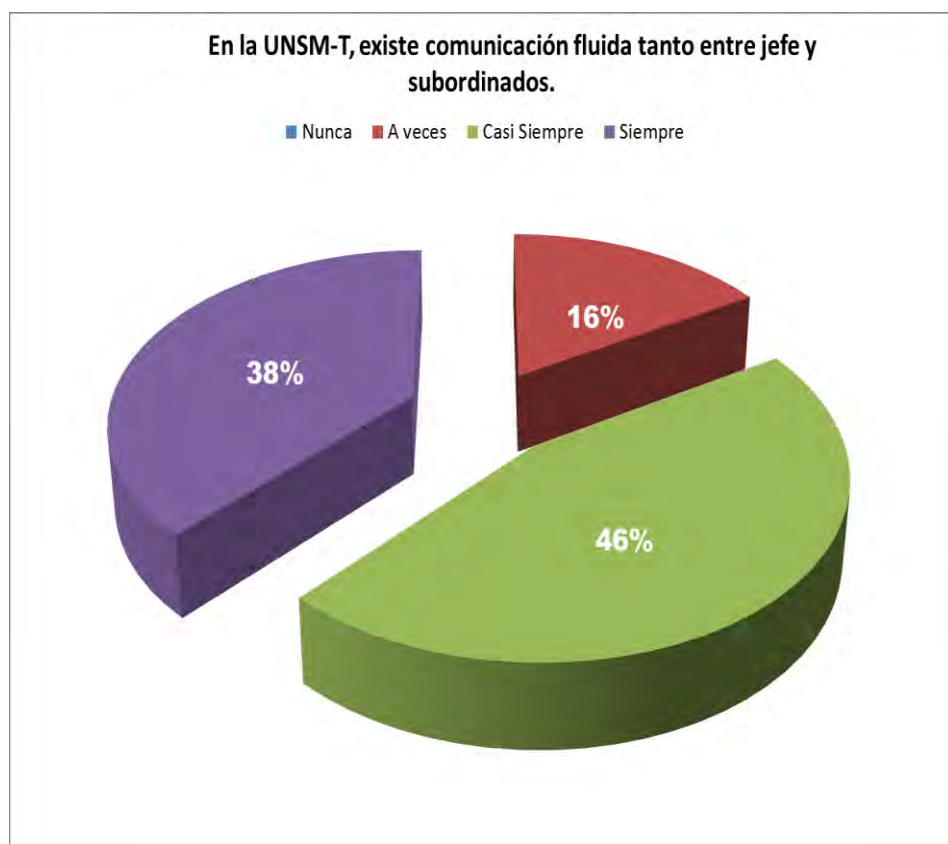
**Fuente:** Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 0% manifiesta que nunca los trabajadores administrativos de la UNSM-T, apoyan los planes de mejoramiento institucional, el 3% indica a veces, el 9% dice casi siempre y el 88% señala que siempre los trabajadores administrativos de la UNSM-T, apoyan los planes de mejoramiento institucional.

**Cuadro 53: En la UNSM-T, existe comunicación fluida tanto entre jefe y subordinados.**

| OPERADORES   | x          | h%         | X   | H%   |
|--------------|------------|------------|-----|------|
| Nunca        | 0          | 0%         | 0   | 0%   |
| A veces      | 26         | 16%        | 26  | 16%  |
| Casi Siempre | 73         | 46%        | 99  | 62%  |
| Siempre      | 61         | 38%        | 160 | 100% |
| <b>Total</b> | <b>160</b> | <b>100</b> |     |      |

**Fuente:** Elaboración Propia



**Figura 51: Comunicación en la UNSM-T**

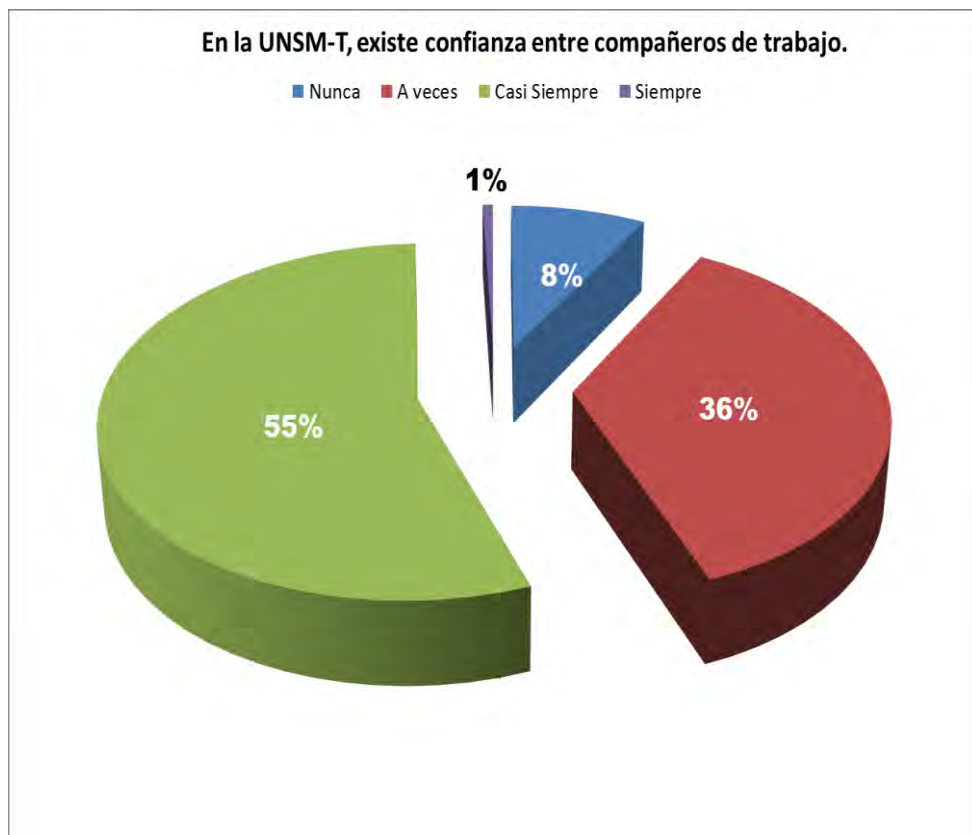
**Fuente:** Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 0% manifiesta que nunca en la UNSM-T, existe comunicación fluida tanto entre jefe y subordinado, el 16% indica a veces, el 46% dice casi siempre y el 38% señala que siempre en la UNSM-T, existe comunicación fluida tanto entre jefe y subordinado.

**Cuadro 54: En la UNSM-T, existe confianza entre compañeros de trabajo.**

| OPERADORES   | x          | h%         | X   | H%   |
|--------------|------------|------------|-----|------|
| Nunca        | 13         | 8%         | 13  | 8%   |
| A veces      | 58         | 36%        | 71  | 44%  |
| Casi Siempre | 88         | 55%        | 159 | 99%  |
| Siempre      | 1          | 1%         | 160 | 100% |
| <b>Total</b> | <b>160</b> | <b>100</b> |     |      |

**Fuente:** Elaboración Propia



**Figura 52:** Confianza entre trabajadores

**Fuente:** Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 8% manifiesta que nunca existe confianza entre los compañeros de trabajo de la UNSM-T, el 36% indica a veces, el 55% dice casi siempre y el 1% señala que siempre existe confianza entre los compañeros de trabajo de la UNSM-T.

**Cuadro 55: En la UNSM-T, se responde con rapidez a las quejas de parte de los clientes o usuarios.**

| OPERADORES   | x          | h%         | X   | H%   |
|--------------|------------|------------|-----|------|
| Nunca        | 53         | 33%        | 53  | 33%  |
| A veces      | 68         | 43%        | 121 | 76%  |
| Casi Siempre | 37         | 23%        | 158 | 99%  |
| Siempre      | 2          | 1%         | 160 | 100% |
| <b>Total</b> | <b>160</b> | <b>100</b> |     |      |

**Fuente:** Elaboración Propia



**Figura 53:** Respuesta a clientes o usuarios

**Fuente:** Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 33% manifiesta que nunca se responde con rapidez a las quejas de parte de los clientes o usuarios en la UNSM-T, el 43% indica a veces, el 23% dice casi siempre y el 1% señala que siempre se responde con rapidez a las quejas de parte de los clientes o usuarios en la UNSM-T.

**Cuadro 56: En la UNSM-T, las rotaciones de puestos de trabajo se realizan en función a los conocimientos de cada trabajador.**

| OPERADORES   | x          | h%         | X   | H%   |
|--------------|------------|------------|-----|------|
| Nunca        | 101        | 63%        | 101 | 63%  |
| A veces      | 52         | 33%        | 153 | 96%  |
| Casi Siempre | 7          | 4%         | 160 | 100% |
| Siempre      | 0          | 0%         | 160 | 100% |
| <b>Total</b> | <b>160</b> | <b>100</b> |     |      |

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 54: Rotación de Puestos de trabajo**

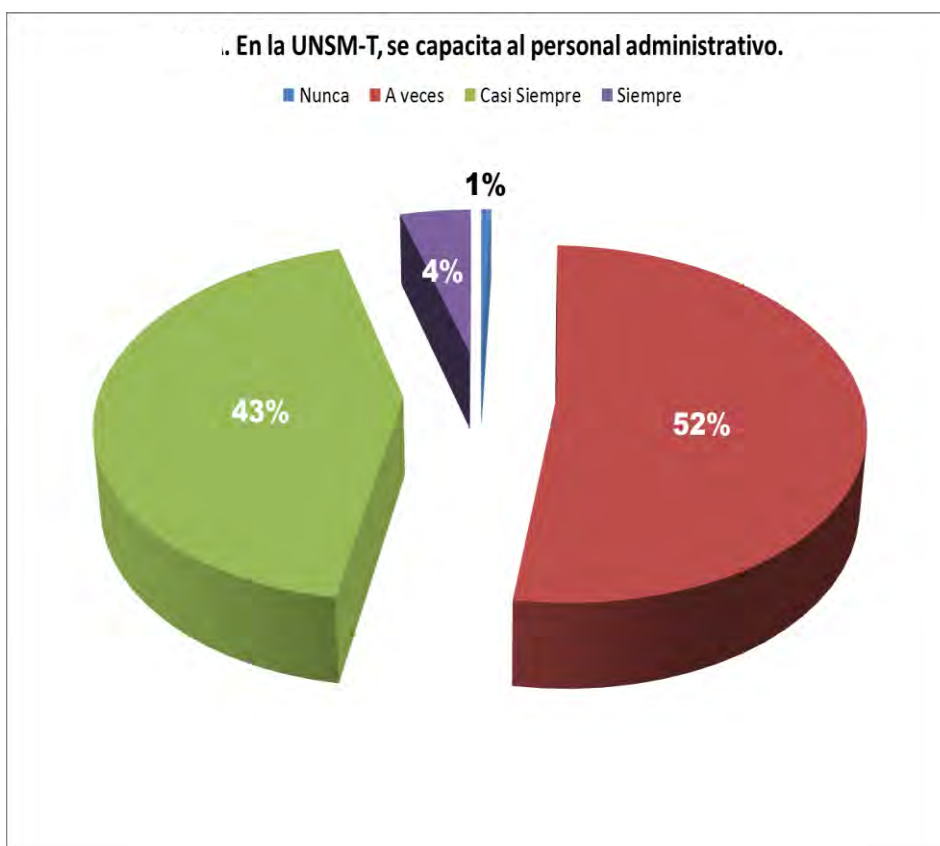
Fuente: Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 63% manifiesta que nunca las rotaciones de puestos de trabajo se realizan en función a los conocimientos de cada trabajador, el 33% indica a veces, el 4% dice casi siempre y el 0% señala que siempre las rotaciones de puestos de trabajo se realizan en función a los conocimientos de cada trabajador.

**Cuadro 57: En la UNSM-T, se capacita al personal administrativo.**

| OPERADORES   | x          | h%         | X   | H%   |
|--------------|------------|------------|-----|------|
| Nunca        | 1          | 1%         | 1   | 1%   |
| A veces      | 83         | 52%        | 84  | 53%  |
| Casi Siempre | 69         | 43%        | 153 | 96%  |
| Siempre      | 7          | 4%         | 160 | 100% |
| <b>Total</b> | <b>160</b> | <b>100</b> |     |      |

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 55:** Capacitación del Personal Administrativo

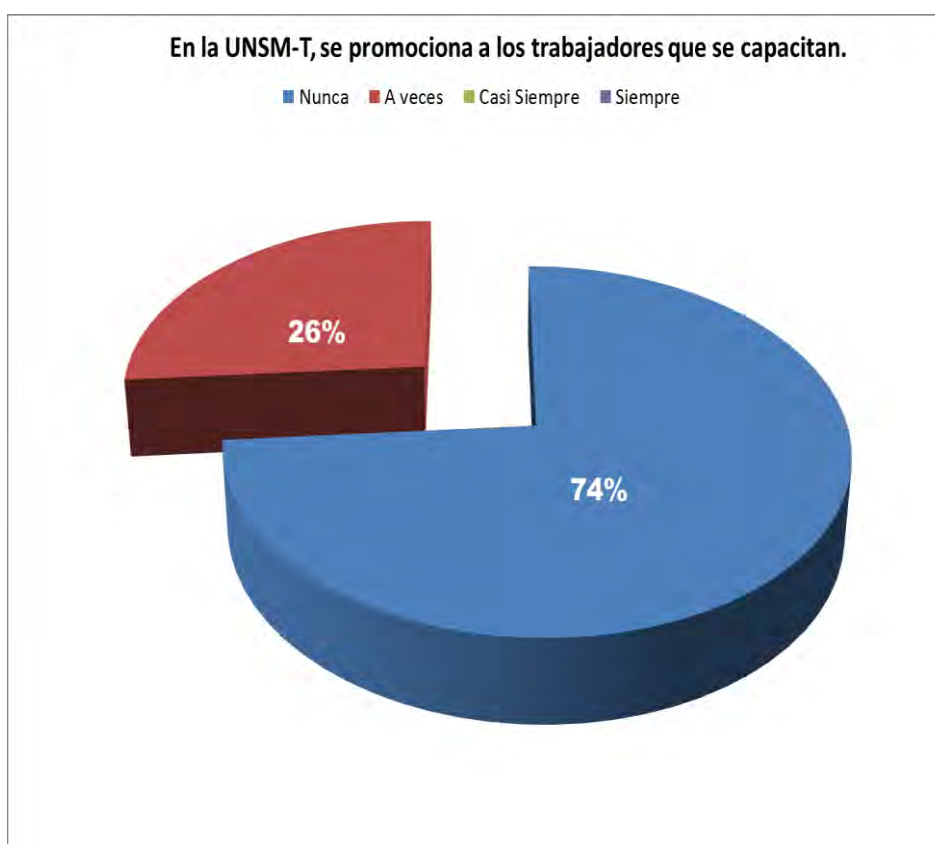
Fuente: Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 1% manifiesta que nunca se capacita al personal administrativo, el 52% indica a veces, el 43% dice casi siempre y el 4% señala que siempre se capacita al personal administrativo.

**Cuadro 58: En la UNSM-T, se promociona a los trabajadores que se capacitan.**

| OPERADORES   | x          | h%         | X   | H%   |
|--------------|------------|------------|-----|------|
| Nunca        | 118        | 74%        | 118 | 74%  |
| A veces      | 42         | 26%        | 160 | 100% |
| Casi Siempre | 0          | 0%         | 160 | 100% |
| Siempre      | 0          | 0%         | 160 | 100% |
| <b>Total</b> | <b>160</b> | <b>100</b> |     |      |

**Fuente:** Elaboración Propia



**Figura 56:** Ascensos de Trabajadores Administrativos

**Fuente:** Elaboración Propia

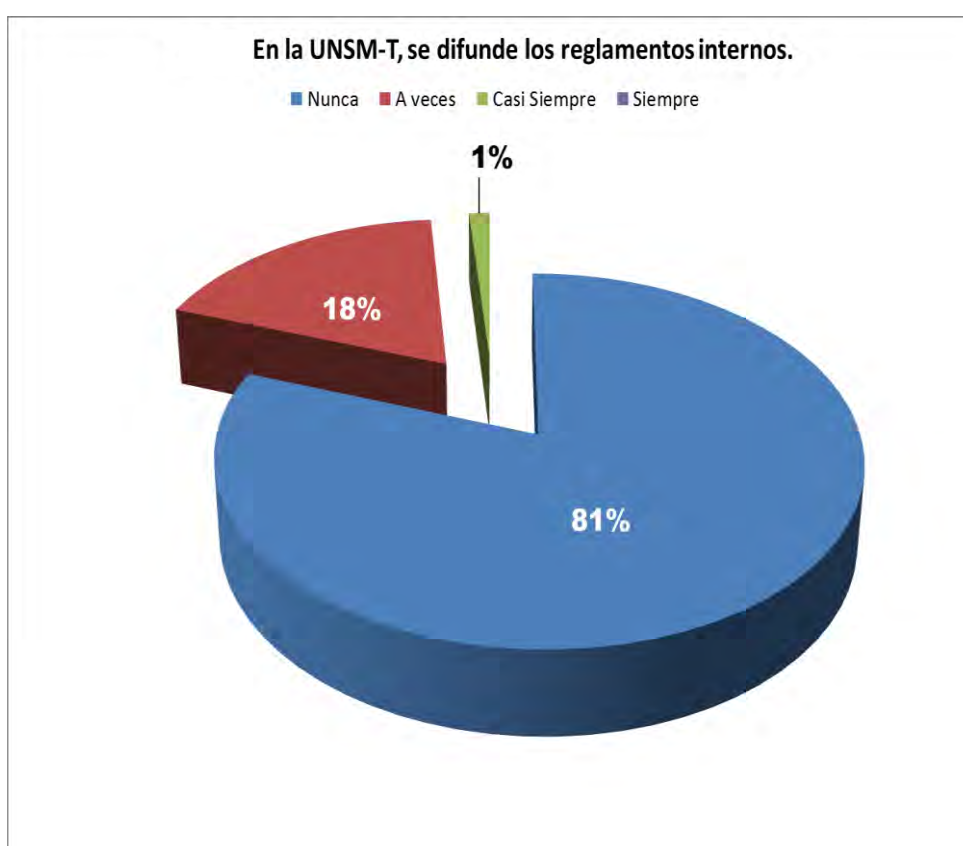
Del 100% de la población encuestada, el 74% manifiesta que nunca se promociona a los trabajadores que se capacitan, el 26% indica a veces, el 0% dice casi siempre y el 0% señala que siempre se promociona al a los trabajadores que se capacitan.



**Cuadro 59: En la UNSM-T, se difunde los reglamentos internos.**

| OPERADORES   | x          | h%         | X   | H%   |
|--------------|------------|------------|-----|------|
| Nunca        | 129        | 81%        | 129 | 81%  |
| A veces      | 29         | 18%        | 158 | 99%  |
| Casi Siempre | 2          | 1%         | 160 | 100% |
| Siempre      | 0          | 0%         | 160 | 100% |
| <b>Total</b> | <b>160</b> | <b>100</b> |     |      |

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 57: Difusión de Reglamentos Internos**

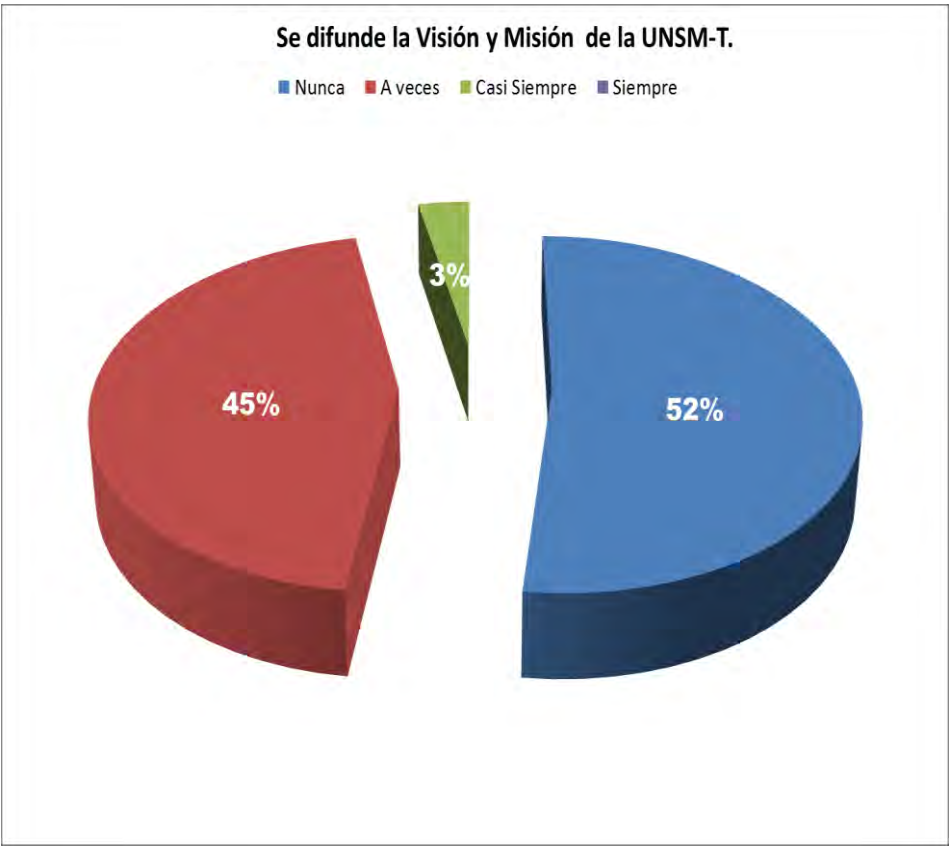
Fuente: Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 81% manifiesta que nunca se difunde los reglamentos internos, el 18% indica a veces, el 1% dice casi siempre y el 0% señala que siempre se difunde los reglamentos internos.

**Cuadro 60: Se difunde la Visión y Misión de la UNSM-T.**

| OPERADORES   | x   | h%  | X   | H%   |
|--------------|-----|-----|-----|------|
| Nunca        | 83  | 52% | 83  | 52%  |
| A veces      | 72  | 45% | 155 | 97%  |
| Casi Siempre | 5   | 3%  | 160 | 100% |
| Siempre      | 0   | 0%  | 160 | 100% |
| Total        | 160 | 100 |     |      |

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 58:** Visión y Misión de la UNSM-T

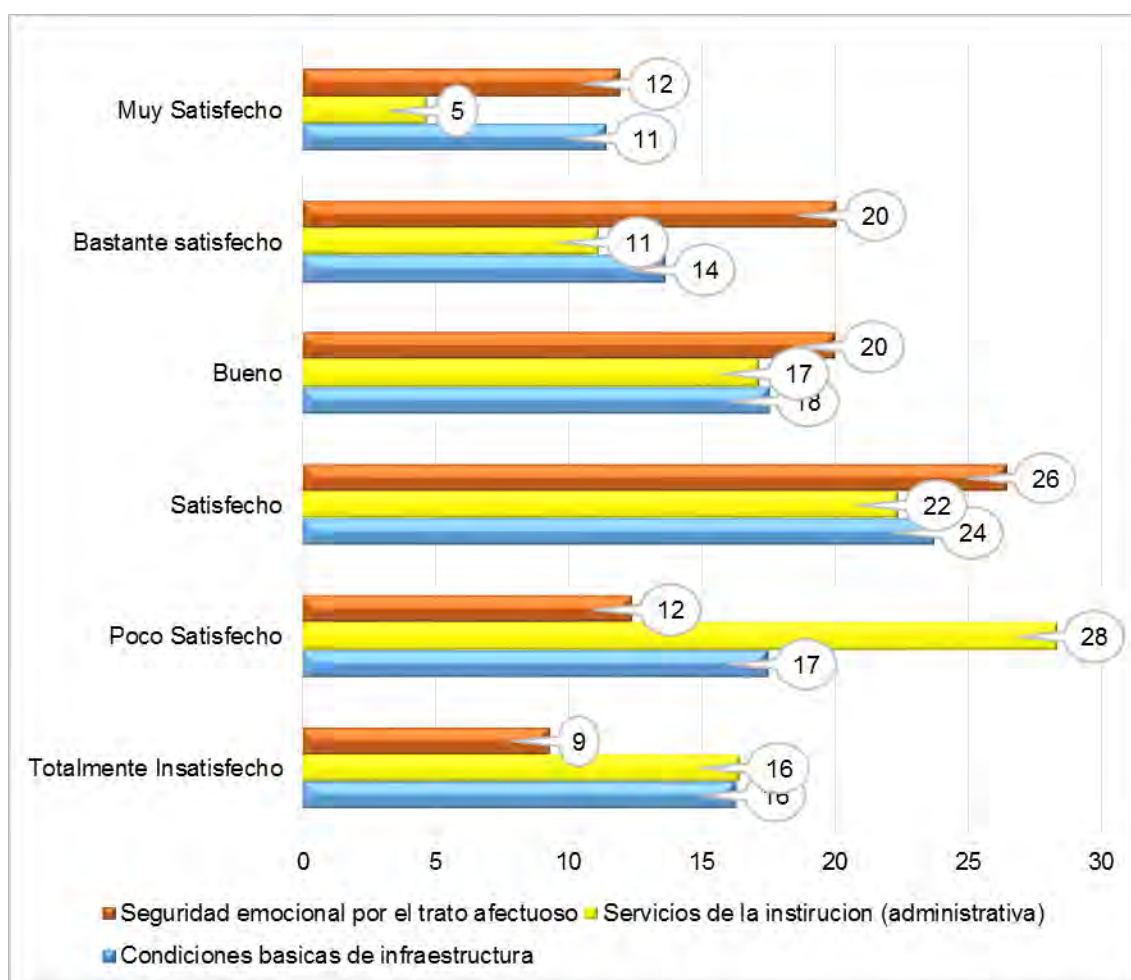
Fuente: Elaboración Propia

Del 100% de la población encuestada, el 52% manifiesta que nunca se difunde la Visión y Misión de la UNSM-T, el 45% indica a veces, el 3% dice casi siempre y el 0% señala que siempre se difunde la Visión y Misión de la UNSM-T.

**Cuadro 61:** Resumen según dimensiones sobre la percepción de los estudiantes de la calidad de la atención en la UNSM-T

| Ítems                          | condiciones básicas de infraestructura |       |     | servicios de la institución (administrativa) |       |     | seguridad emocional por el trato afectuoso |       |     |
|--------------------------------|--|-------|-----|--|-------|-----|--|-------|-----|
|                                | Nro.                                   | Prom. | %   | Nro.   | Prom. | %   | Nro.                                       | Prom. | %   |
| <b>totalmente insatisfecho</b> | 756                                    | 58    | 16  | 1055   | 59    | 16  | 298  | 33    | 9   |
| <b>poco satisfecho</b>         | 810                                    | 62    | 17  | 1817   | 101   | 28  | 397  | 44    | 12  |
| <b>satisfecho</b>              | 1099                                   | 85    | 24  | 1435   | 80    | 22  | 849  | 94    | 26  |
| <b>bueno</b>                   | 813                                    | 63    | 18  | 1102   | 61    | 17  | 642  | 71    | 20  |
| <b>bastante satisfecho</b>     | 633                                    | 49    | 14  | 715  | 40    | 11  | 644  | 72    | 20  |
| <b>muy satisfecho</b>          | 530                                    | 41    | 11  | 302  | 17    | 5   | 383  | 43    | 12  |
| <b>total</b>                   | 4641                                   | 357   | 100 | 6426   | 357   | 100 | 3213                                       | 357   | 100 |

Fuente: Elaboración propia (encuestas a estudiantes)



**Figura 59:** Resumen según dimensiones sobre la percepción de los estudiantes de la calidad de la atención en la UNSM-T

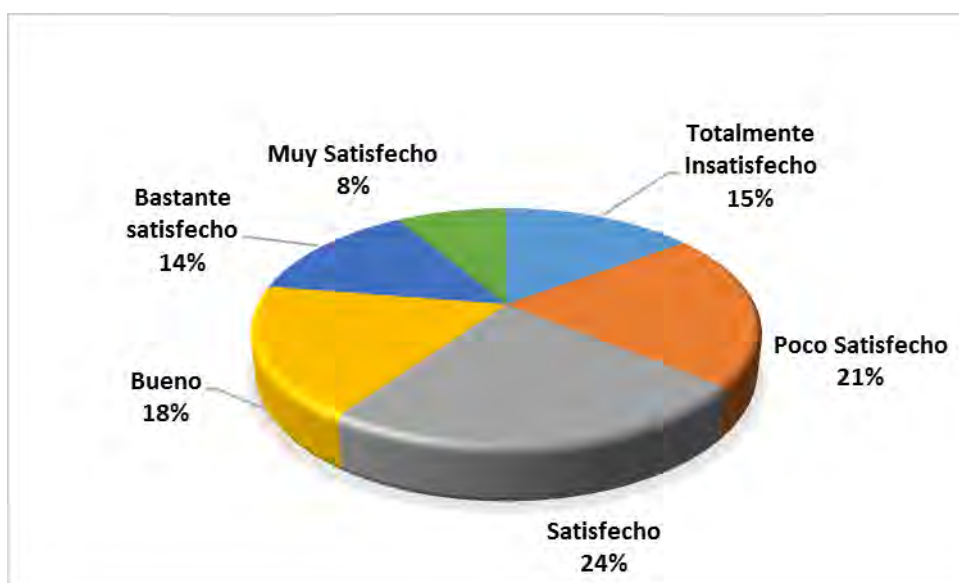
Fuente: Elaboración propia (encuestas a estudiantes)

En el resumen general por dimensiones de la calidad de la atención el estudio nos muestra que del 100% de los encuestados el 28% se encuentra poco satisfecho con la atención por los servicios que brinda, satisfecho con un 26% en cuando a la

seguridad emocional por el trato afectuoso, 20% está bastante satisfecho en la seguridad del trato afectuoso.

**Cuadro 62:** Resumen general sobre la percepción de los estudiantes de la calidad de la atención en la UNSM-T

| OPERADORES              | PROMEDIO   | %           |
|-------------------------|------------|-------------|
| Totalmente Insatisfecho | 53         | 15%         |
| Poco Satisfecho         | 76         | 21%         |
| Satisfecho              | 85         | 24%         |
| Bueno                   | 64         | 18%         |
| Bastante satisfecho     | 50         | 14%         |
| Muy Satisfecho          | 30         | 9%          |
| <b>TOTALES</b>          | <b>357</b> | <b>100%</b> |



**Figura 60:** Resumen general sobre la percepción de los estudiantes de la calidad de la atención en la UNSM-T

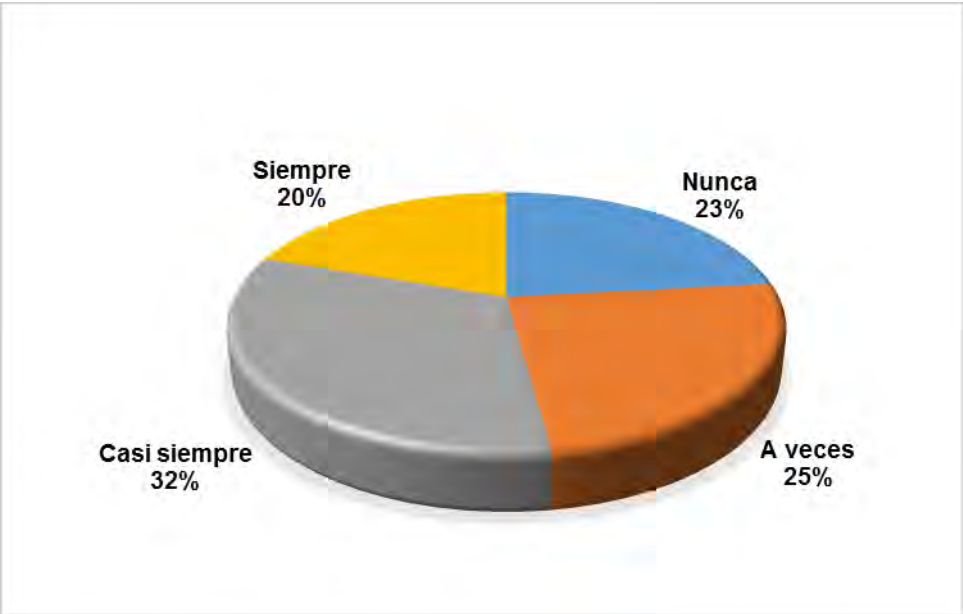
**Fuente:** Elaboración propia (encuestas a estudiantes)

En conclusión al hacer el resumen general sobre la percepción de la calidad de la atención el estudio nos muestra que el 24% está satisfecho, el 21% poco satisfecho, 18% manifiesta que es bueno, el 15% totalmente insatisfecho, 14% bastante satisfecho y solo un 8% está muy satisfecho.

**Cuadro 63:** Resumen general sobre la percepción de los trabajadores sobre la cultura organizacional en la UNSM-T

| OPERADORES   | PROMEDIO | %    |
|--------------|----------|------|
| Nunca        | 37       | 23%  |
| A veces      | 39       | 25%  |
| Casi siempre | 52       | 32%  |
| Siempre      | 32       | 20%  |
| TOTALES      | 160      | 100% |

**Fuente:** Elaboración propia (encuesta a trabajadores UNSM)



**Figura 61:** Resumen general sobre la percepción de los trabajadores sobre la cultura organizacional en la UNSM-T

**Fuente:** Elaboración propia (encuesta a trabajadores UNSM)

En el resumen general sobre la percepción de los trabajadores sobre la cultura organizacional el estudio nos muestra que el 32% dice que casi siempre participan en mejorar la cultura organizacional, un 25% dice a veces, un 23% manifiesta que nunca le hacen participe, y un 20% dice que siempre.

## PRUEBA DE CORRELACION

**Variable X:** Percepción de la calidad de atención en la UNSM-T

**Variable Y:** Percepción de la cultura organizacional en la UNSM-T

**Correlaciones**

|                        |                        | <b>Calidad del Servicio</b> | <b>Cultura Organizacional</b> |
|------------------------|------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| Calidad del Servicio   | Correlación de Pearson | 1                           | ,930**                        |
|                        | Sig. (bilateral)       |                             | ,000                          |
|                        | N                      | 160                         | 160                           |
| Cultura Organizacional | Correlación de Pearson | ,930**                      | 1                             |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,000                        |                               |
|                        | N                      | 160                         | 160                           |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

### **Planteamiento de la Hipótesis**

**Ho:** No existe correlación entre las variables

**Ha:** Existe correlación entre las variables

### **Nivel de Significancia**

Alfa = 0.05 o 5%

### **Estadístico de prueba**

Coeficiente de correlación de Pearson

### **Valor del Coeficiente de Pearson**

**R = 0.930**

### **Valor de P o significancia**

**P = 0.000**

### **Conclusión**

Como el valor de P es menor al nivel de significancia que es 0.05, se rechaza la hipótesis nula, es decir existe evidencia de correlación entre las variables, además como el valor del coeficiente de Pearson esta entre 0.8 y 1 la correlación de las variables es muy alta. Eso nos demuestra que la cultura organizacional de la UNSM- T si influye significativamente en la calidad de la atención a los estudiantes de la UNSM-T

## 4.2. Discusión

**Determinar cómo influye la cultura organizacional en la calidad de atención al cliente por parte del personal administrativo en la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto.**

La percepción de los trabajadores sobre la cultura organizacional nos muestra que el 32% dice que casi siempre participan en mejorar la cultura organizacional, un 25% dice a veces, un 23% manifiesta que nunca le hacen participe, y un 20% dice que siempre.

Según **Vargas, J., (2007)**, se da esto porque en toda organización, la cultura se manifiesta en dos tipos de elementos:

Elementos visibles, entre los cuales se expresan las creencias, valores, ceremonias, normas, ritos, slogans, conductas, símbolos, etc., la mayor parte de las veces son observables, pero en realidad son la representación de valores, creencias, suposiciones, etc., localizadas a nivel más profundo. Estos elementos visibles explican cómo y por qué se hacen las cosas.

Elementos invisibles y desarticulados, localizados generalmente a nivel más profundo en la mente de los miembros que forman la organización, en donde residen los sentimientos, temores, valores, creencias, actitudes, suposiciones, etc., que son difíciles de explicar pero que influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Estos elementos invisibles constituyen el inconsciente organizacional.

También un servicio puede ser tan sencillo como responder a una queja o tan complejo como aprobar la hipoteca de una casa. Según el **North American Industry Classification System (NAICS)** describe a las organizaciones de servicio como aquellas que se dedican principalmente a prestar gran variedad de servicios a personas, negocios o dependencias de gobierno y otras organizaciones. Se incluyen los hoteles y otros lugares de alojamiento, establecimientos que ofrecen servicios personales, de negocios, de reparación y diversión; los servicios de salud, jurídicos, de ingeniería y otros servicios profesionales; las instituciones educativas, las organizaciones que ofrecen membrecías y otros servicios diversos.

Esta clasificación de las organizaciones de servicios incluye todas aquellas que no son de manufactura, excepto los sectores industriales como agrícola, minero y de la construcción. También se incluyen en esta categoría las empresas de bienes raíces, servicios financieros, comercio al detalle, de transporte y del sector de servicios públicos.

Los negocios que son sólo de servicios ofrecen productos intangibles. Entre algunos ejemplos se incluyen un despacho de abogados, cuyo producto es la asesoría legal, y una clínica de salud, cuyo producto es la comodidad y una mejor salud. Sin embargo, el servicio es un elemento clave para muchas empresas de manufactura tradicionales. Por ejemplo, fabricantes de IBM y Seros ofrecen servicios de mantenimiento y asesoría, que quizás para los clientes son más importantes que sus productos tangibles.

El sector de servicios empezó a reconocer la importancia de la calidad algunos años después que el de manufactura. Esta demora se puede atribuir al hecho de que los sectores de servicios no enfrentan la misma agresiva competencia extranjera que los de la manufactura. Otro factor es la elevada rotación de los empleados del sector servicios que, por lo regular, paga menos que los sectores de transformación. Los cambios constantes en el personal dificultan el establecimiento de una cultura para la mejora continua. Además, la misma naturaleza de la calidad cambió de un enfoque en los defectos de los productos al logro de la satisfacción del cliente.

La importancia de la calidad en los servicios no puede subestimarse. Algunos estudios demuestran que las empresas pueden aumentar sus utilidades en casi 100 por ciento al conservar sólo un poco más de 5 por ciento de los clientes que sus competidores retienen. Esta gran diferencia se debe a que el costo de adquirir nuevos clientes es mucho más alto que los costos relacionados con reservarlos. Las empresas que tienen clientes leales de mucho tiempo atrás (aún cuando sus costos unitarios sean más altos y tengan menor participación en el mercado) superan financieramente a sus competidores, que presentan una rotación de clientes más elevada.

**Determinar las características y calidad de la cultura organizacional del personal administrativo de la institución materia de estudio e identifica los elementos culturales que inciden en la calidad de atención al cliente.**

La percepción de los trabajadores sobre la cultura organizacional en el estudio nos muestra que el 32% dice que casi siempre participan en mejorar la cultura organizacional, un 25% dice a veces, un 23% manifiesta que nunca le hacen participe, y un 20% dice que siempre.

Tal como lo señala **Chiavenato, 2006**, La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, esta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con



nuevas experiencias y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

La cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y se identifican básicamente, a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras como elementos de la dinámica organizacional. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo.

La cultura organizacional constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización.

También **Navarro Pardo, M. 2012**, señala que la cultura organizacional es uno de los temas fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Además de estudiar el cambio organizacional como factor clave del mejoramiento continuo de las organizaciones, así mismo se considera importante estudiar la calidad de la gestión de recursos humanos en el avance de la tecnología. Causa ésta que lleva a las organizaciones a cambiar su cultura de la mano con su organización funcional.

Hoy más que nunca, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento y constituirse así como organizaciones inteligentes. Esta premisa se ha convertido recientemente en algo fundamental para el desarrollo de las ventajas competitivas y la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

1. La Cultura Organizacional de la Universidad Nacional de San Martín -Tarapoto, tiene una influencia positiva en la atención de los servicios que ofrece a sus usuarios internos y externos; pese a contar con una tecnología e infraestructura limitada,
2. La Cultura Organizacional en la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto está caracterizado exclusivamente por un adecuado clima laboral, la relación entre los trabajadores para encontrar alternativas de solución a los problemas laborales, la capacidad de aceptar las críticas constructivas, el trato a todos los usuarios por igual y la fluida comunicación entre los jefes y su subordinados.
3. La calidad de atención al usuario y/o cliente interno y externo por parte del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, está determinado por su nivel de conocimiento e identificación con la institución.
4. Los elementos culturales que inciden en la calidad de atención al cliente está representado por su recurso humano, por ser el más valioso como en toda organización y la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, no es ajeno a esta situación. Si bien es cierto que, la tecnología, infraestructura, etc. es necesario, para su funcionamiento, pero es el personal administrativo quien va a monitorear y estar al frente de la institución.

## 5.2 Recomendaciones.

1. Se debe fomentar aún más la práctica de cultura organizacional, para ello se debe mejorar la confianza entre compañeros de trabajo, difundir y aplicar los reglamentos internos y externos; así como trabajar en función a la Visión y Misión de la institución ya que estos documentos no son elaborados solo para cumplir con las exigencias de la institución sino para ser puesto en práctica y para que esto sea posible se debe empezar con difundirlo y practicarlo.
2. Se debe dar respuesta en forma oportuna y precisa a las quejas de los clientes o usuarios, si bien es cierto la burocracia en el sector público entorpece de manera directa el servicio que se brinda, pero se puede mejorar sustancialmente, en el sentido de que los funcionarios deben dar cierta potestad a sus sub alternos y de seguro mejorará la calidad de los servicios brindados.
3. La rotación de los puestos de trabajo de los servidores y funcionarios deben realizarse en función a una política de meritocracia, pensando única y exclusivamente en el bienestar de la institución antes de pensar en beneficiar a terceras personas; formando comisiones evaluadoras con las personas que garantice la transparencia en estos actos.
4. Se debe promocionar internamente a los trabajadores que reúnan los requisitos para el cargo, puesto que estos trabajadores conocen el manejo interno y externo de la institución; promocionar a los servidores que cuentan con estudios universitarios y/o técnicos antes de proceder a contratar personal nuevo y de ser el caso formar comisiones especiales para someter puestos a concurso público.

## CAPÍTULO VI

### ANEXOS

#### UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN – TARAPOTO ESCUELA DE POS GRADO

##### **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “INFLUENCIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN DEL SERVICIO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN – TARAPOTO”**

Señores y señoras, jóvenes estudiantes; a continuación le presentamos una serie de preguntas para que usted responda, le solicitamos la mayor seriedad en el caso ya que depende de las respuestas que usted nos brinda, dependerá el éxito del presente trabajo de investigación. Las gracias por su colaboración:

##### **I. CONDICIONES BÁSICAS DE INFRAESTRUCTURA:**

1. ¿Cómo califica usted la limpieza de las instalaciones de la UNSM?
  - a. Totalmente insatisfecho
  - b. Poco satisfecho
  - c. Satisfecho
  - d. Bueno
  - e. Bastante satisfecho
  - f. Muy satisfecho
2. ¿Cómo califica usted la ventilación de las instalaciones (aulas y oficinas) de la UNSM?
  - a. Totalmente insatisfecho
  - b. Poco satisfecho
  - c. Satisfecho
  - d. Bueno
  - e. Bastante satisfecho
  - f. Muy satisfecho
3. ¿Cómo califica usted el aislamiento de ruidos del exterior hacia las instalaciones de la UNMS?
  - a. Totalmente insatisfecho
  - b. Poco satisfecho
  - c. Satisfecho
  - d. Bueno
  - e. Bastante satisfecho
  - f. Muy satisfecho
4. ¿Cómo califica usted el mobiliario (aulas y oficinas) de la UNSM?
  - a. Totalmente insatisfecho
  - b. Poco satisfecho
  - c. Satisfecho
  - d. Bueno
  - e. Bastante satisfecho
  - f. Muy satisfecho

5. ¿Cómo califica usted las instalaciones sanitarias de la UNSM?
  - a. Totalmente insatisfecho
  - b. Poco satisfecho
  - c. Satisfecho
  - d. Bueno
  - e. Bastante satisfecho
  - f. Muy satisfecho
6. ¿Cómo califica usted la iluminación (aulas y oficinas) de la UNSM?
  - a. Totalmente insatisfecho
  - b. Poco satisfecho
  - c. Satisfecho
  - d. Bueno
  - e. Bastante satisfecho
  - f. Muy satisfecho
7. ¿Cómo califica usted la disposición de agua potable (pabellones y oficinas) de la UNSM?
  - a. Totalmente insatisfecho
  - b. Poco satisfecho
  - c. Satisfecho
  - d. Bueno
  - e. Bastante satisfecho
  - f. Muy satisfecho
8. ¿Cómo califica usted las instalaciones de las bibliotecas de la UNSM?
  - a. Totalmente insatisfecho
  - b. Poco satisfecho
  - c. Satisfecho
  - d. Bueno
  - e. Bastante satisfecho
  - f. Muy satisfecho
9. ¿Cómo califica usted las instalaciones del comedor de la UNSM?
  - a. Totalmente insatisfecho
  - b. Poco satisfecho
  - c. Satisfecho
  - d. Bueno
  - e. Bastante satisfecho
  - f. Muy satisfecho
10. ¿Cómo califica usted las instalaciones deportivas de la UNSM?
  - a. Totalmente insatisfecho
  - b. Poco satisfecho
  - c. Satisfecho
  - d. Bueno
  - e. Bastante satisfecho
  - f. Muy satisfecho

11. ¿Cómo califica usted las playas de estacionamiento de la UNSM?
  - a. Totalmente insatisfecho
  - b. Poco satisfecho
  - c. Satisfecho
  - d. Bueno
  - e. Bastante satisfecho
  - f. Muy satisfecho
12. ¿Cómo califica usted las áreas verdes de la UNSM?
  - a. Totalmente insatisfecho
  - b. Poco satisfecho
  - c. Satisfecho
  - d. Bueno
  - e. Bastante satisfecho
  - f. Muy satisfecho
13. ¿Cómo califica los proyectores multimedia (aulas y otros) de la UNSM?
  - a. Totalmente insatisfecho
  - b. Poco satisfecho
  - c. Satisfecho
  - d. Bueno
  - e. Bastante satisfecho
  - f. Muy satisfecho

## **II. SERVICIOS DE LA INSTITUCIÓN:**

14. ¿Cómo califica usted el servicio bibliotecario de la UNSM?
  - a. Totalmente insatisfecho
  - b. Poco satisfecho
  - c. Satisfecho
  - d. Bueno
  - e. Bastante satisfecho
  - f. Muy satisfecho
15. ¿Cómo califica usted el servicio de la oficina de coordinación y registro académico de la UNSM?
  - a. Totalmente insatisfecho
  - b. Poco satisfecho
  - c. Satisfecho
  - d. Bueno
  - e. Bastante satisfecho
  - f. Muy satisfecho
16. ¿Cómo califica usted el servicio de las secretarías de la UNSM?
  - a. Totalmente insatisfecho
  - b. Poco satisfecho
  - c. Satisfecho
  - d. Bueno
  - e. Bastante satisfecho
  - f. Muy satisfecho

17. ¿Cómo califica usted el servicio de reproducción y fotocopia de la UNSM?
  - a. Totalmente insatisfecho
  - b. Poco satisfecho
  - c. Satisfecho
  - d. Bueno
  - e. Bastante satisfecho
  - f. Muy satisfecho
18. ¿Cómo califica usted el servicio del comedor de la UNSM?
  - a. Totalmente insatisfecho
  - b. Poco satisfecho
  - c. Satisfecho
  - d. Bueno
  - e. Bastante satisfecho
  - f. Muy satisfecho
19. ¿Cómo califica usted el servicio de tesorería de la UNSM?
  - a. Totalmente insatisfecho
  - b. Poco satisfecho
  - c. Satisfecho
  - d. Bueno
  - e. Bastante satisfecho
  - f. Muy satisfecho
20. ¿Cómo califica usted el servicio de transporte de la UNSM?
  - a. Totalmente insatisfecho
  - b. Poco satisfecho
  - c. Satisfecho
  - d. Bueno
  - e. Bastante satisfecho
  - f. Muy satisfecho
21. ¿Cómo califica usted el servicio de **WI FI** de la UNSM?
  - a. Totalmente insatisfecho
  - b. Poco satisfecho
  - c. Satisfecho
  - d. Bueno
  - e. Bastante satisfecho
  - f. Muy satisfecho
22. ¿Cómo califica usted el servicio del laboratorio de la UNSM?
  - a. Totalmente insatisfecho
  - b. Poco satisfecho
  - c. Satisfecho
  - d. Bueno
  - e. Bastante satisfecho
  - f. Muy satisfecho

23. ¿Cómo califica usted el servicio de la piscina de la UNSM?
  - a. Totalmente insatisfecho
  - b. Poco satisfecho
  - c. Satisfecho
  - d. Bueno
  - e. Bastante satisfecho
  - f. Muy satisfecho
24. ¿Cómo califica usted el servicio del cafetín de la UNSM?
  - a. Totalmente insatisfecho
  - b. Poco satisfecho
  - c. Satisfecho
  - d. Bueno
  - e. Bastante satisfecho
  - f. Muy satisfecho
25. ¿Cómo califica usted el servicio de bolsa de trabajo de la UNSM?
  - a. Totalmente insatisfecho
  - b. Poco satisfecho
  - c. Satisfecho
  - d. Bueno
  - e. Bastante satisfecho
  - f. Muy satisfecho
26. ¿Cómo califica usted la gestión del Rector de la UNSM?
  - a. Totalmente insatisfecho
  - b. Poco satisfecho
  - c. Satisfecho
  - d. Bueno
  - e. Bastante satisfecho
  - f. Muy satisfecho
27. ¿Cómo califica usted la gestión de los jefes de departamentos de la UNSM?
  - a. Totalmente insatisfecho
  - b. Poco satisfecho
  - c. Satisfecho
  - d. Bueno
  - e. Bastante satisfecho
  - f. Muy satisfecho
28. ¿Cómo califica usted la gestión de los decanos de las diferentes facultades de la UNSM?
  - a. Totalmente insatisfecho
  - b. Poco satisfecho
  - c. Satisfecho
  - d. Bueno
  - e. Bastante satisfecho
  - f. Muy satisfecho



29. ¿Cómo califica usted la gestión del vicerrector académico de la UNSM?
- Totalmente insatisfecho
  - Poco satisfecho
  - Satisfecho
  - Bueno
  - Bastante satisfecho
  - Muy satisfecho
30. ¿Cómo califica usted la gestión del vicerrector administrativo de la UNSM?
- Totalmente insatisfecho
  - Poco satisfecho
  - Satisfecho
  - Bueno
  - Bastante satisfecho
  - Muy satisfecho
31. ¿Cómo califica usted la gestión de los jefes de oficina de la UNSM?
- Totalmente insatisfecho
  - Poco satisfecho
  - Satisfecho
  - Bueno
  - Bastante satisfecho
  - Muy satisfecho

## **II. SEGURIDAD EMOCIONAL POR EL TRATO AFECTUOSO:**

32. ¿Cómo califica usted el trato de los catedráticos de la UNSM?
- Totalmente insatisfecho
  - Poco satisfecho
  - Satisfecho
  - Bueno
  - Bastante satisfecho
  - Muy satisfecho
33. ¿Cómo califica usted el trato en su conjunto de las autoridades de la UNSM?
- Totalmente insatisfecho
  - Poco satisfecho
  - Satisfecho
  - Bueno
  - Bastante satisfecho
  - Muy satisfecho
34. ¿Cómo califica usted el trato en su conjunto del personal administrativo de la UNSM?
- Totalmente insatisfecho
  - Poco satisfecho
  - Satisfecho
  - Bueno
  - Bastante satisfecho
  - Muy satisfecho

35. ¿Cómo califica usted el trato en su conjunto del personal de vigilancia y seguridad de la UNSM?
- a. Totalmente insatisfecho
  - b. Poco satisfecho
  - c. Satisfecho
  - d. Bueno
  - e. Bastante satisfecho
  - f. Muy satisfecho
36. ¿Cómo califica usted el trato del personal de la biblioteca especializada de la UNSM?
- a. Totalmente insatisfecho
  - b. Poco satisfecho
  - c. Satisfecho
  - d. Bueno
  - e. Bastante satisfecho
  - f. Muy satisfecho
37. ¿Cómo califica usted el trato del personal del comedor de la UNSM?
- a. Totalmente insatisfecho
  - b. Poco satisfecho
  - c. Satisfecho
  - d. Bueno
  - e. Bastante satisfecho
  - f. Muy satisfecho
38. ¿Cómo califica usted el trato del personal del servicio médico de la UNSM?
- a. Totalmente insatisfecho
  - b. Poco satisfecho
  - c. Satisfecho
  - d. Bueno
  - e. Bastante satisfecho
  - f. Muy satisfecho
39. ¿Cómo califica usted el trato del personal del servicio odontológico de la UNSM?
- a. Totalmente insatisfecho
  - b. Poco satisfecho
  - c. Satisfecho
  - d. Bueno
  - e. Bastante satisfecho
  - f. Muy satisfecho
40. ¿Cómo califica usted el trato del personal del servicio psicológico de la UNSM?
- a. Totalmente insatisfecho
  - b. Poco satisfecho
  - c. Satisfecho
  - d. Bueno
  - e. Bastante satisfecho
  - f. Muy satisfecho

## CAPÍTULO VII

### BIBLIOGRAFÍA

1. **AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (A.M.A.).** Sección: Resource Library - Dictionary, URL:[http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=C](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=C)
2. **AMOROS, E. (2003).** Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. Lima. Perú
3. **ARMSTRONG, MICHAEL (2005).** Gerencia de Recursos Humanos. Editorial Legis. Santafé de Bogotá, Colombia.
4. **BACA BENAVIDES, MARY, Et al.** Tesis para optar el grado académico de Magister en Administración de Empresas “Evaluación y diagnóstico de la cultura organizacional de la Municipalidad Distrital de San Isidro”, Universidad de Ciencias Aplicadas, escuela de Post Grado, Programa de Maestría en Administración de Empresas. Lima, Perú. 2007.
5. **CHARLES HILL, GARETH JAMES. (2006).** Administración Estratégica - Un enfoque integrado. Editorial Mc Graw Hill. México.
6. **CHIAVENATO IDALBERTO (2006).** Comportamiento Organizacional. Editorial Thompson. México.
7. **COACHEXISTENCIAL.WORDPRESS.COM** (2013), La triada de los valores logoterapéuticos en la cultura organizacional (1 de 4 partes). (<https://coachexistencial.wordpress.com/tag/clasificacion-de-la-cultura/>)
8. **DAVIS, K (2006).** Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill, México.
9. **DENNYS E. LOPEZ Castillo.** (2012). Guía de Planificación de empresas. Universidad Panamericana del Puerto. Venezuela
10. **DESSLER, GARY (2004).** Administración del personal. Editorial Prince-Hall Hispanoamericana, México.
11. **DICCIONARIO DE MARKETING (1999).** Cultural S.A., Pág. 54.
12. **EMPRESAMÍA.COM (2013).** ¿Cómo medir la satisfacción de los clientes? Colombia. (<http://empresamia.com/crear-empresa/crear/item/100-icomo-medir-la-satisfaccion-de-los-clientes>)

13. **FISCHMAN, David. (2009). Cuando el liderazgo no es suficiente.** Fondo editorial UPC. Lima.
14. **GARCÍA LAY Evelyn Roxana (2003).** Tesis: La cultura organizacional como proceso para lograr una organización aprendiz en SEDALIB S.A. Trujillo-Perú
15. **GIL CABANILLAS, LETICIA.** Influencia de los factores institucionales en el rendimiento académico de los internos de enfermería de la Escuela de Enfermería de la Policía Nacional del Perú, año, 1997.UNMSM
16. **GONZÁLEZ GONZÁLEZ, ALEIDA; et al (2000).** La cultura de la organización en la gestión total de la calidad. Universidad Anhanguera, Brasil.
17. **GRANELL DE A., ELENA Y COLBS. (1997)** Éxito Gerencial y Cultura. Retos y Oportunidades en Venezuela. Caracas: Ediciones IESA (192 páginas) Versión inglesa incluida (161 páginas).
18. **GROSS, M. (2009).** Definición y características de la cultura organizacional. (<http://www.manuelgross.bligoo.com/definicion-y-caracteristicas-de-la-cultura-organizacional-actualizado> )
19. **HARVARD BUSINESS REVIEW (2005). Dirigir Personas en la empresa.** Ediciones Deusto. Colombia.
20. **HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J. & WOODMAN, R. (1999)** Comportamiento organizacional, 8. ed. México: International Thomson Editores.
21. **JAMES, E. y LINDSAY, W. (2005). Administración y control de la calidad.** Editorial Thompson. México.
22. **JIMÉNEZ ALFONSO (2005). La Gestión adecuada de personas.** Editorial. Diez de Santos, España.
23. **LESLIER MAUREEN VALENZUELA, et al (2005).** Los criterios baldrige aplicados a la gestión por calidad total y a la excelencia en el desempeño de la educación universitaria.Chile-Mexico.
24. **LIBREROS MORALES, A. (2011).** Incidencia de la Cultura Organizacional sobre el Bienestar Laboral de los Servidores Públicos de una institución educativa del Valle del Cauca. Colombia.
25. **NAVARRO PARDO, M. (2012).**La importancia de la cultura organizacional en las empresas. Recuperado de <http://negociosymanagement.com.ar/?p=311>

26. **PSICOLOGÍA Y EMPRESA (2011).** Funciones de la cultura organizacional. (<http://psicologiayempresa.com/funciones-de-la-cultura-organizacional.html>)
27. **RIVAS G. MAYRA A Y SAMRA A. ARIETT J. (2006).** La Cultura Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral del personal adscrito al Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A. Venezuela.
28. **STEPHEN, ROBBIN (2006).** **Comportamiento Organizacional.** Editorial Prentice-Hall, México.
29. **SÁNCHEZ GÓMEZ, I. (2010).** Caracterización de la Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación Superior del Estado de Guanajuato. Universidad Autónoma de Querétaro. México.
30. **SILICEO, A. et al. (1999).** Liderazgo, valores y cultura organizacional. Mac Graw Hill. España.
31. **STEPHEN, R. (2006).** **Comportamiento Organizacional.** Editorial Prince-Hall, México.
32. **TERÁN VARELA, OMAR ERNESTO; LORENZO IRLANDA, JOSÉ (2011).** Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. Universidad de Zulia.
33. **VARGAS HERNÁNDEZ, J.G.: (2007)** *La culturocracia organizacional en México*, Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007b/301](http://www.eumed.net/libros/2007b/301)
34. **WILKINS, A. L. Y OUCHI, W.G. (1983).** Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. Administrative Science Quarterly.